

# المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة



2003

العدد الثاني - ديسمبر ( كانون أول )

المجلد الثالث والعشرون



- دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية.
- اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية.
- دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع المقاولات في الأردن، دراسة ميدانية.
- المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ قرار التمويل في مؤسسات الإقراض الصغير في فلسطين.
- البحث العلمي وتطوير الإدارة العربية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق.

تصدرها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية  
جامعة الدول العربية  
القاهرة - جمهورية مصر العربية





( وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون )

صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ





## المجلة العربية للإدارة

### الاشتراكات

قيمة الإشتراك السنوى داخل وخارج جمهورية مصر العربية :  
( شاملة أجور البريد )  
● ( \$ 30 ) ثلاثون دولاراً أمريكياً للأفراد .  
● ( \$ 50 ) خمسون دولاراً أمريكياً للمؤسسات .  
تسدد بموجب شيك مصرفى بإسم «المنظمة العربية للتنمية الإدارية»  
بكامل القيمة ، على أن يتحمل المشترك  
العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك

### المراسلات

توجه باسم :  
رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة  
المنظمة العربية للتنمية الإدارية  
ص.ب 2692 بريد الحرية  
مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية  
هاتف : 2580006 (202) - فاكس : 4512799 (202)  
e-mail: arado@arado.org.eg  
www. arado.org.eg

المواد المنشورة في المجلة تعبر عن رأي أصحابها ، ولا تعكس  
بالضرورة رأي المجلة أو سياسة المنظمة

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة ، ولا يجوز النسخ أو إعادة  
التنشر ، دون إذن كتابي مسبق منها



## المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقات  
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

**رئيس التحرير : الأستاذ الدكتور / محمد بن إبراهيم التويجري**

مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية

**نائب رئيس التحرير : الدكتور / محمد الطعائنة**

مدير إدارة البحوث والدراسات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية

### هيئة التحرير

**الأستاذ الدكتور / بسمان فيصل محجوب**  
أستاذ الإدارة - كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل  
جمهورية العراق

**الأستاذ الدكتور / نعيم حافظ أبو جمعة**  
رئيس قسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة (بنين) - جامعة الأزهر  
جمهورية مصر العربية

**الأستاذ الدكتور / محمد بن يحيى**  
أستاذ بكلية الحقوق  
جامعة محمد الخامس  
المملكة المغربية

**الدكتورة / موضي عبدالعزيز الحمود**  
نائب مدير جامعة الكويت للتخطيط  
جامعة الكويت  
دولة الكويت

**الأستاذ الدكتور / عبد اللطيف خماس**  
مستشار مجموعة بن لادن السعودية  
ومدير برنامج ما بعد الألفية الثانية للتطوير  
أستاذ إدارة الأعمال الأسبق  
كلية العلوم الاقتصادية والتصرف - سفاقص  
الجمهورية التونسية

**الأستاذ الدكتور / عبد الرحمن بن أحمد هيجان**  
مدير عام الاستشارات  
معهد الإدارة العامة - الرياض  
المملكة العربية السعودية

**الأستاذ الدكتور / نعيم عقلة نصير**  
أستاذ الإدارة العامة  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
جامعة اليرموك  
المملكة الأردنية الهاشمية

**مدير التحرير / علاء جمال سلامة**

**سكرتارية التحرير**

**أحمد السيد سعد - مصطفى إبراهيم قناوى**  
**أيمن الجندي**





## سياسات ومعايير النشر

### في

## المجلة العربية للإدارة

### سياسات النشر:

المجلة العربية للإدارة هي مجلة علمية مُحكمة متخصصة في ميادين الإدارة، بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التي تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دورياً، إلى تنمية أفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة في ميادين الإدارة في القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية:

- (1) بحوث تجريبية *Empirical* تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميداني *Field*، أو تجريبية *Experimental*. (2) تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وأفاق وامكانيات تطبيقها في العامل العربي. (3) تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها. (4) دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم. (5) تحليل وتقييم للادبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية. (6) تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر. (7) دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة:

- (1) تعليقات / ملاحظات علمية على بحوث سبق نشرها في المجلة. (2) تلخيص وتقييم للإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.
- (3) عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية. (4) مخلص لرسائل عملية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

### التقديم ببحوث أو مقالات للنشر:

ينبغي التقيد بالشروط التالية عند التقديم ببحوث أو مقالات للنشر في المجلة:

- 1 - ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلي (*Word 2000, IBM*) ومرققة بها ديسك كمبيوتر جاهز للطباعة، وتوجه إلى رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة، على العنوان التالي:

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب. 2692 بريد الحرية - الرمز البريدي 11736 - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكتروني: [arado@arado.org.eg](mailto:arado@arado.org.eg)

- 2 - تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط .
- 3 - ينبغي أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعاً من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لم يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين إنتهاء إجراءات التحكيم، أو إنتهاء المدة القصوى (خمس أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو المقالة بنتيجة التحكيم وإقرار رئيس التحرير.
- الإشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر**  
ينبغي الالتزام بالإشتراطات الشكلية التالية في إعداد البحوث والمقالات المقدمة للنشر ،
- 1 - هيكل التقرير : ينبغي أن يحوى تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية :
  - صفحة غلاف تتضمن عنوان البحث ، واسم المؤلف ، ووظيفته ، واسم المؤسسة التى ينتمى إليها، وعنوانه الكامل ، والهواتف والفاكسات.
  - ملخص البحث ، باللغتين العربية والإنجليزية ، فيما لا يتجاوز 100 كلمة كحد أقصى لكل منهما.
  - صلب التقرير ويشمل :
    - مقدمة تعرف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.
    - عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث .
    - الفروض أو المحاور أو التساؤلات .
    - حدود البحث
  - منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجريبية ، المتغيرات ، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها ، والمقاييس المستخدمة وخصائصها ، ووسائل جمع البيانات ، وأساليب التحليل الإحصائى للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التى تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية فمعموماً ، فينبغى إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة ، والمصادر التى اعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.
  - النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة ، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.
  - الهوامش . - المراجع (المستخدمة والمذكورة فى المتن فقط ) .
  - الملاحق (فى أضيق الحدود) .
- 2- حجم التقرير : ينبغي أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما فى ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، ولا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة .
- 3 - مواصفات الطباعة : ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4 ، ولا يزيد عدد الأسطر فى الصفحة الواحدة عن 25 سطراً ، مع ترك مسافات خالية (4 سم) فى أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.
- 4 - طباعة الجداول والأشكال : ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل ، وأن يعطى عنواناً يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه فى أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار فى الأسفل إلى مصدره ( أو مصادره ) كاملة .

## 5- الهوامش والمراجع :

- يتم تخصيص صفحة جديدة هي نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن . ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.
- يُشار إلى جميع المراجع - العربية والأجنبية - ضمن البحث بالإشارة إلى أسم المؤلف الأخير (العائلة) . وسنة النشر ووضعها بين قوسين ، مثلاً (العلاق ، 1983) و (عابدين ، وحبيب ، 1987) و (Marshall, 1984) و (Hansen & Messier, 1986). أما إذا كان هناك أكثر من إثنين من المؤلفين للبحث الواحد ، فيشار إليهم هكذا (محبوب وآخرون ، 1983) ، و (Kaufman et al., 1986) . وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي : (القطنان ، 1987 ؛ التويجري ، 1988) و (Ferris & Porac , 1984; Locke, 1989). وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقترَبة منها (العلاق ، 1983: 50) و (Marshall, 1984: 50-53) .
- يجب أن لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث .
- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث ، حسب الترتيب الهجائي لأسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.
- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر .
- يجب أن يلتزم بترتيب البيانات الببليوجرافية للمراجع كما هي الأمثلة التالية :

### (أ) الكتب :

- الردادي ، محمد بن مسلم . إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال . القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 .
- تريسي ، وليم . تصميم نظم التدريب والتطوير / وليم ر. تريسي ، ترجمع سعد أحمد الجبالي . الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1990 .

Lipnack, Jessica. Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley, 1997.

### (ب) فصول من الكتاب :

- عيسى ، سوار الذهب أحمد . العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل - هي : واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها / مكتب المتابعة ، المناصرة ، البحرين ، مجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية ، 1987 . ص . 11-29 .

Ayoubi, Zaki M. "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In : Administrative Reform in the Arab World : Readings / edited by Nassir Al-Saiph, Amman : Arab Organization of Administrative Sciences, 1986, p. 313-329.

### (ج) الدوريات :

زيدان ، عمرو علاء الدين . «مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات» . المجلة العربية للإدارة (القاهرة) : المنظمة العربية للتنمية الإدارية) . مج 21 ، ع2 ، 2001 . ص 39-94 .  
Pickl Bagwell, Kyle & Robert W. Staiger: "A Theory of Managed Trade"  
The American Economic Review, Vol. 80. No. 4 (Sep. 1990, p 770-795).

### (د) أوراق المؤتمرات والندوات :

باطوبيع ، محمد عمر . «البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية» : دراسة نظرية تحليلية . ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر (2-3 أبريل 2002 ، القاهرة) . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002 ص 310 .

Pickl, Viktor J. : "The Ombudsman and Administrative Reforms" . Paper presented to the Twentieth International Congress of Administrative Sciences (6-10/9/ 1986: Amman, Jordan) Amman: Arab Organization of Administrative Sciences, 1986.

### تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر :

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أستاذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي . وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب : (1) الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير ، (2) التقييم السري بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي اجتازت الفحص والتقييم الأولي ، (3) تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير ، (4) إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية - ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير يتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر (5) في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداءه خمس نسخ من المجلة التي نشر بحته فيها . وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية ، (1) قبول غير مشروط للنشر (2) قبول مبدئي للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية ، (3) طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة ، (4) رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية . وتشمل معايير التقييم .

- قيمة البحث ومدى أصالته . والإسهام الذي يقدمه علمياً وتطبيقياً .
- منهج وأسلوب البحث .
- نتائج البحث .
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأصناف التوثيق البيبليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع .

### هيئة التحرير

## محتويات العدد

### بحوث محكمة :

- دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي  
لشاغلي الوظائف غير الإدارية..... 1
- د. مداوس أحمد اليامي
- اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية :  
دراسة ميدانية..... 45
- د. د. عاصم الأعرجي / أ. زياد المزاح
- دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع المقاولات في الأردن :  
دراسة ميدانية..... 99
- د. حسين علي خشارمة
- المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ قرار التمويل  
في مؤسسات الإقراض الصغير في فلسطين..... 123
- د. يوسف حسين محمودل عاشور
- البحث العلمي وتطوير الإدارة العربية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق..... 167
- د. رمضان الشراح

### عروض كتاب :

- الإقتصاد العربي في عصر العولمة (د. حازم الببلاوي)..... 205



## دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية

د. مداوس أحمد الباهي<sup>(\*)</sup>

### ملخص:

لقد حاولت هذه الدراسة التنبؤ ببعض للعوامل التي تسبق التزام الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها ومقارنة قوة تلك العوامل في التنبؤ بالالتزام التنظيمي ومكوناته بين عينة عشوائية في إحدى شركات الخدمات العامة في المملكة العربية السعودية. فباستخدام منهجية الانحدار المتعدد لإجراء الخطوة - خطوة، أوضحت النتائج أن وضوح دور الموظف، وصراع الدور الذي يعاني منه، ورضاه عن وظيفته بشكل عام هي عوامل قوية في التنبؤ بالولاء للمنظمة والتعلق بها والالتزام لها. كما أبانت النتائج أن هناك بُعدين من أبعاد اتصال الرئيس - للمرعوس، وهما الاتصال المتعلق بالوظيفة والاتصال السلبي، وهما ينبئان بمدى الولاء للمنظمة والالتزام تجاهها بالتعاقب. وبناءً على تلك النتائج، تم استخلاص بعض الاستنتاجات، وطرح بعض التوصيات لدعم الالتزام التنظيمي بين الموظفين.

### مقدمة:

لقد حظي مركّب الالتزام التنظيمي بجهود كبيرة من قبل باحثي حقل الإدارة، سواء الذين يكتبون باللغة الانجليزية أو باللغة العربية خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين الميلادي. وقد نبعت تلك الجهود من خلال إدراك هؤلاء الباحثين للدور الإيجابي الذي من الممكن أن يؤثر به الالتزام التنظيمي على اتجاهات وسلوكيات هؤلاء الموظفين، وبالتالي على تحسين الكفاءة والفعالية في منظماتهم (Williams & Anderson, 1991). حيث يقرر (Scholl, 1981: 593) أن الالتزام التنظيمي يخدم كـ "قوة حفظ توازن والتي

(\*) أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود - الرياض، السعودية.

تعمل على المحافظة على توجيه السلوك عندما لا يتم الوفاء بشروط التوقع / العدالة أو عندما لا يتم تطبيق هذه الشروط".

وفي عدد من الدراسات، قام الباحثون بالتقصي عن العلاقات بين الالتزام التنظيمي وبين بعض من اتجاهات وسلوكيات الموظفين. وكأمثلة على العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين بعض الاتجاهات الأخرى للموظف، وفي دراسة استخدمت تحليل المسار، وجد (Decotiis & Summers, 1987) علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وبين الدافعية، وعلاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي وبين الرغبة في ترك المنظمة نهائياً. أما دراسات أخرى (انظر مثلاً، Becker, 1992; Naumann, 1993; Singh, 1998) فقد وجدت أيضاً علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي وبين نية الموظفين في الاستقالة من أعمالهم. بالإضافة لذلك وفي دراسة حديثة جداً، استخدم فيها تحليل المسار في تحليل بيانات جمعت من 380 موظفاً في مرفق صناعي، وجد (Bishop, Scott & Burroughs, 2000) علاقة سلبية مباشرة بين الالتزام التنظيمي وبين النية في ترك المنظمة نهائياً. وأخيراً، وفي دراسة بين عينتين (موظفين في مستشفى و باحثين في مختبرات ومهندسين)، وجد (Steers, 1977) علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وبين الرغبة والنية في البقاء في المنظمة.

أما تحت التأطير المفاهيمي للجديد للالتزام التنظيمي<sup>(1)</sup>، فقد وجد كل من (Becker, 1992) و (Becker & Billings, 1993) أن معظم الالتزام للمكونات والالتزام للأساسيات يرتبط سلبياً مع النية في ترك المنظمة نهائياً. وكمثال، لقد وجد أن

---

(1) إن التأطير المفاهيمي الجديد للالتزام التنظيمي لا يختلف بشكل كبير عن التأطير الذي ينتهج المدخل النفسي، وإنما يختلف عنه فيما يمكن تسميته "بالفروع". حيث إن بعض الباحثين في كتابتهم الحديثة (انظر مثلاً، Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996; Hunt & Morgan, 1994) يجادلون في صالحي ويدعون فكرة اختبار المكونات والاساسيات المتنوعة للالتزام التنظيمي. حيث عرفوا "مكونات الالتزام التنظيمي" بأنها تفسير إلى وحدات معينة، مثل الأشخاص والمجموعات، التي يلتزم تجاهها الموظف، أما أساسيات الالتزام التنظيمي فتعني الدوافع التي تولد الالتزام (Becker, 1992:232).



الالتزام للمشرف المباشر (كمكون من مكونات الالتزام التنظيمي) يرتبط سلبياً مع النية في ترك المنظمة نهائياً أو الاستقالة.

أما بالنسبة للعلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين سلوك ترك المنظمة نهائياً أو الاستقالة، فقد وجدت عدة دراسات (انظر مثلاً، DeCotiis & Summers, 1987; Marsh & Mannari, 1977; Steers, 1977) ارتباطاً سلبياً بين الالتزام التنظيمي وبين الاستقالة. لكن (Marsh and Mannari, 1977) قد ختماً بالقول إن الالتزام التنظيمي ليس متنبأً قوياً بسلوك ترك المنظمة بشكل نهائي. ولكن برغم إستنتاج (Marsh & Mannari, 1977)، فقد وجدت دراسة حديثة جداً تقوم على منهجية Meta-analysis، وهي تجميع نتائج معظم الدراسات السابقة في الموضوع وتحليلها - أن الالتزام التنظيمي متنبأ قوي بسلوك ترك المنظمة نهائياً، كما أنه أفضل من الرضا الوظيفي العام في هذا الشأن (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

أما (Becker, 1992) و (Becker & Billings, 1993) فقد قاما بالنقصي عن العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وبين ممالك المانصرة الاجتماعية في المنظمة Prosocial Organizational Behaviors بين الموظفين.<sup>(2)</sup> وقد وجدا في هاتين الدراستين أن معظم مكونات وأساسات الالتزام التنظيمي يرتبط طردياً مع سلوكيات المانصرة الاجتماعية للموظفين.

أما السلوكيات الأخرى التي ربما تتأثر بالالتزام التنظيمي فهي التقدم بنظائرات، والحضور، والأداء. ففي دراسة بين 54 ممتلاً في نقابة عمالية،

---

<sup>2</sup> - تم تعريف سلوكيات المانصرة الاجتماعية بـ "السلوكيات المقصود منها دعم صالغ المنظمة أو اشخاص أو جماعات داخل المنظمة (Becker, 1992:233). أما (Brief&Motowildo, 1986:710) فيقران أن سلوكيات المانصرة الاجتماعية تتضمن "... السلوكيات التي تتعدى متطلبات الأورار المحددة للموظفين، مثل التعاون مع الزملاء، أو القيام بأفعال عند الضرورة من أجل حماية المنظمة من خطر مستوقع، أو اقتراح طرق لتحسين المنظمة، أو قيام الموظف بالتحمين المقصود لمهاراته والاستعداد للمسؤولية في مستويات عليا من المنظمة، أو التحدث بشكل إيجابي عن المنظمة لمن هم خارجها".

وجد (Dalton & Todor, 1982) أن الالتزام للشركة مرتبط عكسياً مع عدد التطلعات التي تقدم بها الممثلون للعمال. أما (Steers, 1977) فقد وجد علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وبين سلوك الحضور. أما بالنسبة للعلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين الأداء، فقد قام عدد من الدراسات بالبحث عن العلاقة بين هذين المتغيرين (أنظر مثلاً، المير، 1995؛ يوسف، 1999؛ Steers, 1977؛ Randall, 1990؛ Angle & Perry, 1981). برغم أن بعض الدراسات وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وبين الأداء، لكن (Mathieu & Zajac, 1990) وبناءً على مراجعة مستقيضة "للأدبيات" ذات العلاقة، فقد توصلوا إلى الاستنتاج أن البحث لم يدعم وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وبين الأداء.

وباختصار شديد، لقد أوضحت الدراسات التطبيقية أن الالتزام التنظيمي يرتبط مع عدد من اتجاهات وسلوكيات الموظفين في المنظمات الإدارية. وهذا يقترح على المنظمات أن تعطي انتباهاً كبيراً للعوامل التي تدعم أو تثبط الالتزام التنظيمي لدى عاملها.

**مشكلة الدراسة:**

تلعب اتجاهات وسلوكيات العاملين دوراً أساسياً في كيفية عمل الوحدات الإدارية، سواءً أكانت تلك الوحدات صغيرة أم كبيرة، وبالتالي فإنها تؤثر على إجمالي الإنتاج للمنظمة التي يعمل بها هؤلاء العاملين. ومن العناصر التي تلعب مثل هذا الدور - مدى إلتزام الموظف تجاه للمنظمة التي يعمل بها.

ومن هنا نتطرق لمشكلة هذه للدراسة، وهي محاولة التعرف على السوابق Antecedents التي ربما تؤثر على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. إن معرفة هذه السوابق سوف تساعد القائمين على تصريف شئون المنظمات أن يحاولوا تعزيز العوامل التي ترتبط إيجاباً مع الالتزام التنظيمي، والتخفيف من حدة العوامل التي ترتبط سلباً مع الالتزام التنظيمي لموظفيها.

## أهداف الدراسة:

برغم أن هذه الدراسة تحاول التعرف على العوامل التي تتنبأ بالالتزام التنظيمي بين العاملين، لكن هدفها الرئيس هو التعرف على مدى قوة أبعاد اتصال الرئيس بالمرعوس في التنبؤ بالالتزام التنظيمي للموظفين في إحدى شركات الخدمات العامة والتي تعمل في مختلف أنحاء المملكة العربية السعودية. أما للهدف الثاني، والذي يترتب على الهدف الرئيس، فهو إعطاء بعض التوصيات التي تقوم على نتائج هذه الدراسة، وخاصةً فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد اتصال الرئيس بالمرعوس وبين الالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذين الهدفين، فإن هذه الدراسة سوف تحاول الاجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما نوع العلاقات بين الخصائص الشخصية للموظف، المتغيرات الظرفية / الموقفية المضمنة في الدراسة وبين الولاء التنظيمي، وللتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي؟
2. ما هي العوامل التي تتنبأ بالولاء التنظيمي، وللتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي من بين العوامل المضمنة في هذه الدراسة.
3. ما مدى قوة أبعاد اتصال الرئيس بالمرعوس في التنبؤ بالولاء التنظيمي، وللتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي، مقارنة مع بقية العوامل المستقلة المضمنة في الدراسة؟

## مراجعة " الأدبيات "

### معنى الالتزام التنظيمي:

اقتراح بعض الباحثين تصنيف الاختلاف في التأطير المفهومي للالتزام التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين، الأولى: مدخل التبادل، والثانية: المدخل النفسي (Gaertner & Nollen, 1989; Morris & Sherman, 1981; Beyer&Trice, 1978) فأصحاب مدخل التبادل يرون أن الالتزام التنظيمي هو نتيجة تبادلات التحفيز/المساهمة بين منظمة ما و أي عضو من أعضائها. وحسب نظرة هذا المدخل، فإنه كلما كان التبادل إيجابيًا من وجهة نظر عضو المنظمة، كان إلتزامه للمنظمة أكبر.

بسبب صعوبة وضع مقاييس للالتزام التنظيمي المبني على مدخل التبادل (Morris & Sherman, 1981)، فقد تم وضع ما يعرف بالمدخل النفسي لمفهوم الالتزام

للتظيمي (كمثال، (Buchanan, 1974; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). وكمثال فقد عرفت (Sheldon, 1971: 143) الإلتزام التنظيمي بأنه عبارة عن "تجاه أو توجه نحو المنظمة والذي يربط أو يعلق ذات الشخص بالمنظمة". أما (Steers, 1977: 46) فيقترح وصف الإلتزام التنظيمي بثلاثة عوامل:

1. إيمان قوي بقبول هدف وقيم المنظمة.
2. استعداد لإعطاء جهد كبير في صالح المنظمة.
3. رغبة قوية في استمرار العضوية أو الانتماء إلى المنظمة.

إن معظم البحوث والدراسات التطبيقية التي نعتت عن موابق ونتائج أو آثار الإلتزام التنظيمي قد استخدمت مقياس "بورتر Porter" لقياس الإلتزام التنظيمي، والذي يقوم على المدخل النفسي إلى الإلتزام التنظيمي (Porter, et al., 1974). وبالتالي فإنه قد تم استخدام للتأطير المفهومي والاجراء القياسي الذي وضعه "بورتر وزملاؤه" في الدراسة الحالية.

#### الخصائص الشخصية والإلتزام التنظيمي:

تقوم هذه الدراسة، أولاً- بالنقصي عن العلاقة بين عدد من الخصائص والاتجاهات الشخصية للموظف والإلتزام التنظيمي لهذا الموظف. وبالتحديد فإن هذه الدراسة تحاول النقصي عن علاقة بين كل من العمر، أو المستوى التعليمي، أو الراتب، أو مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، أو مدة الخدمة في المنظمة بشكل عام، أو الرضا الوظيفي العام والإلتزام التنظيمي. لهذا فإن هذا الجزء من مراجعة "الأدبيات" يصف بعض النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة فيما يخص العلاقة بين تلك المتغيرات وبين الإلتزام التنظيمي.

لقد قام عدد من الدراسات بالنقصي عن العلاقة بين عمر الموظف والتزامه التنظيمي (انظر مثلاً، Cohen, 1992; DeCotiis & Summers, 1987; Glisson, 1977; Steers, 1977; Durick, 1988; Naumann, 1993). فبالنسبة لتحليل الارتباط، فقد وجد معظم للدراسات التطبيقية علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمر الموظف

والالتزام التنظيمي (انظر كمثال، العتيبي والمواط، 1997؛ Abdulla & Shaw, 1981; Morris & Sherman, 1987; Luthans, Baack & Taylor, 1999). أما بالنسبة لقدرة متغير عمر الموظف في التنبؤ بالالتزام التنظيمي، فقد وجدت عدة دراسات أن عمر الموظف متنبئ ذو دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي (McFarlin & Sweeney, 1992; Morris & Sherman, 1981; Naumann, 1993; Steers, 1977). وباختصار، يشير البحث التطبيقي أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والالتزام التنظيمي.

أيضاً من الخصائص الشخصية التي تم التقصي عنها في علاقتها مع الالتزام التنظيمي هي خصيصة المستوى التعليمي للموظف. لقد أشار معظم الدراسات التي تمت مراجعتها إلى وجود علاقة سلبية بين المستوى التعليمي للموظف والالتزام التنظيمي (انظر Mathieu & Zajac, 1990 لمراجعة شاملة في هذا الشأن). أيضاً لقد وُجدت هذه العلاقة العكسية في بعض الدراسات الحديثة (انظر مثلاً، Mannheim, Baruch & Tal, 1997) وفي دراسة بين عمال بالساعة. وذلك في عينتين مختلفتين (Tansky, 1997; Gallagher & Wetzel, 1997). وكشرح لهذه العلاقة، اقترح (Mowday, Porter & Steers, 1982) أن لدى الأشخاص ذوي التعليم المرتفع توقعات، والتي ربما لا تكون المنظمة قادرة على الوفاء بها.

أما المتغير الشخصي الثالث الذي تحت الدراسة فهو الراتب الذي يتقاضاه الموظف وعلاقته بالالتزام التنظيمي. ففي الإطار النظري، تقرّح النظرية التقليدية للتنظيم - وكذلك مدخل التبادل - وجود علاقة إيجابية بين الراتب، والالتزام التنظيمي للموظفين. أما في الإطار التطبيقي فقد كانت الدراسات متباينة في نتائجها. ففي حين وجدت بعض الدراسات علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الراتب والالتزام التنظيمي (انظر مثلاً، Mannheim, et al., 1997; McFarlin & Sweeney, 1992)، وجدت دراسات أخرى علاقة سلبية بين هذين المتغيرين (Glisson & Durick, 1988)،

ومجموعة ثالثة لم تجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب والالتزام التنظيمي (المعاني، 1999؛ Abdulla & Shaw, 1999).

أما الخصيصة الشخصية الرابعة التي تم بحث علاقتها مع الإلتزام التنظيمي فهي مدة خدمة الموظف في وظيفته الحالية. ولقد تم تعريف مدة الخدمة في الوظيفة الحالية بأنها تعني طول الوقت الذي قضاه الموظف في وظيفته التي يشغلها الآن فقط. أما فيما يتعلق بنتائج بعض الدراسات السابقة، فتبدو للنتائج متناقضة. ففي حين أن بعض الدراسات وجدت علاقة غير ذات دلالة إحصائية (انظر مثلاً، Bateman & Strasser, 1987; DeCotiis & Summers, 1984)، وجدت دراسات أخرى علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة في الوظيفة الحالية والالتزام التنظيمي (انظر مثلاً، McFarlin & Sweeney, 1992).

أما الخصيصة الشخصية الأخيرة التي تحت الدراسة - والتي تم بحث العلاقة بينها وبين الإلتزام التنظيمي - فهي مدة خدمة الموظف في المنظمة التي يعمل بها. ولقد تم تعريف مدة الخدمة في المنظمة بطول الوقت الذي قضاه الموظف في المنظمة، بغض النظر عن الوظيفة التي شغلها الموظف. ولقد قامت عدة دراسات بالنقصي عن العلاقة بين مدة الخدمة في المنظمة وبين الإلتزام التنظيمي، ويبدو أن النتائج تشير إلى - مع وجود بعض الاستثناءات (انظر مثلاً، للمعاني، 1999؛ Glisson & Durick, 1988) - أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة في المنظمة والالتزام التنظيمي (انظر 1993; Naumann, 1987; Luthans et al., 1999; Abdulla & Shaw, 1999)، وهذا يعني أنه كلما زادت المدة التي قضاه الموظف في المنظمة، زاد التزامه التنظيمي نحوها.

أخيراً، تقوم الدراسة الحالية بالنقصي عن العلاقة بين أحد اتجاهات الموظف، وهو الرضا الوظيفي، وبين الإلتزام التنظيمي. ولكن قبل أن نلقي نظرة على بعض نتائج الدراسات السابقة في هذا الشأن، يجب أن نعطي تعريفاً مقبولاً للرضا الوظيفي. ففي هذا السياق، يعرف (Locke, 1983:1300) الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية

النتيجة عن تقييم الشخص لوظيفته، أو ما يحصل عليه من وظيفته". ورغم أن بعض الباحثين قد جادلوا ووجدوا أن الرضا الوظيفي هو نتيجة أو أثر للالتزام التنظيمي (انظر مثلاً، Bateman & Strasser, 1984)، لكن بعض الباحثين الآخرين قد عاملوا الرضا الوظيفي كعامل سابق للالتزام التنظيمي (انظر، MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998; Marsh & Mannari, 1977).

وبالنسبة لنتائج بعض الدراسات التطبيقية التي بحثت في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، تشير تلك النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (انظر مثلاً، DeCotiis & Summers, 1987; Fullagar & Barling, 1991). أيضاً - وجدت عدة دراسات - والتي عاملت الرضا الوظيفي كعامل سابق على الالتزام التنظيمي، أن الرضا الوظيفي متنبئ ذو دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي (انظر، Luthans et al., 1987; Marsh & Mannari, 1977). أما الدراسات التي استخدمت تحليل المسار فقد وجدت أن الرضا الوظيفي "يؤثر" بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي (MacKenzie et al., 1998; Babakus, Cravens, Johnston & Moncrief, 1999).

#### العوامل الموقفية والالتزام التنظيمي:

هذه الدراسة تقوم - أيضاً - بالتقصي عن العلاقة بين عدد من العوامل الظرفية والالتزام التنظيمي. ولتوضيح هذه العوامل فقد تم توزيعها في مجموعتين رئيسيتين هما:

أولاً: العوامل المتعلقة بالعمل:

للعوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل الذي يقوم به الموظف عدة خصائص أهمها:

- 1- وضوح دور الموظف في المنظمة التي يعمل بها: رأى كل من (Quinn, 1996:66; Faerman, Thompson & McGrath) أن غموض الدور يُبرز عندما لا يحصل الشخص على معلومات كافية عما يجب عليه عمله، وما هي الطرق الملائمة للتعامل مع الآخرين، أو ما هي السلوكيات والاتجاهات الملائمة". أما من

حيث العلاقة بين غموض الدور والالتزام التنظيمي فقد افترض العديد من الباحثين وجود علاقة سلبية بين غموض الدور والالتزام التنظيمي (انظر Jackson & Schuler, 1985 لمراجعة شاملة في هذه الموضوع). وفي اختبار هذه الفرضية، وجد العديد من الدراسات التطبيقية علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين (انظر، Fullagar & Barling, 1987; DeCotiis & Summers, 1987; MacKenzie et al., 1998; Jackson & Schuler, 1985; 1991).

2- صراع الدور الذي يعانيه الموظف في المنظمة التي يعمل بها: وفي هذا السياق يعرف (Rizzo, House & Lirtzman, 1970:155) صراع الدور "بمدى الانسجام أو عدم الانسجام أو التوافق -عدم التوافق في متطلبات الدور، حيث إنه يتم الحكم على الانسجام أو التوافق في ضوء مجموعة من المعايير أو الشروط التي تفسر أداء الدور". أما (Quinn, et al. 1996) فقد اقترحوا تعريفاً مشابهاً حيث إن غموض دور الموظف من الممكن أن يأتي من عدة مصادر، كأن يطلب من الموظف أن يلعب أدواراً متعددة، أو عندما يتلقى الموظف رسائل متعارضة من شخص واحد، أو أكثر من شخص من الذين يعمل معهم فيما يخص ما يتوقع منه عمله.

أيضاً لقد قام عدد من الباحثين بدراسة العلاقة بين صراع الدور وبين الإلتزام التنظيمي تطبيقياً (انظر كمثال، Babaksu et al., 1999; Jackson & Schuler, 1985; MacKenzie et al., 1998; Morris & Sherman, 1981; Sethi, Barrier & King, 1999). ولقد وجد معظم الدراسات، إن لم نقل كلها - علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والالتزام التنظيمي. وكمثال على ذلك، فقد وجد (MacKenzie et al., 1998)، مستخدموا تحليل المسار علاقة سلبية مباشرة بين صراع الدور والالتزام التنظيمي. وهذا يعني أنه كلما زاد صراع الدور الذي يعانيه الموظف، انخفض التزامه التنظيمي.

3- استقلال الموظف في عمله: يُعرف (Hackman & Oldham, 1975:162) الاستقلال في العمل "بمدى الحرية والاستقلال في التصرف الذي تمنحه الوظيفة



للشخص في جدولة العمل، وفي تحديد الإجراءات التي تستخدم في القيام بهذا العمل". أما (Breugh, 1985:556) - وبناءً على مراجعة شاملة للأدبيات في هذا الشأن، فيجادل بالقول : إن هناك نقائص في التأطير المفهومي لمفهوم الاستقلال في العمل كما وضعه بعض الباحثين السابقين (أنظر مثلاً، Hackman & Oldham, 1975; Sims, Szilagyi & Keller, 1976) ويقترح أن يتكون الاستقلال في العمل من ثلاثة أوجه: الطرق، الجدولة، ومعايير قياس الأداء. وقد عرّف كل وجه كالآتي:

أ- الاستقلال في طرق العمل: مدى حرية التصرف أو الاختيار التي يتمتع بها الأشخاص فيما يتعلق بالإجراءات (الطرق) التي يستخدمونها في أداء عملهم.

ب- الاستقلال في جدولة العمل: درجة التحكم التي يشعر العاملون أنهم يملكونها فيما يتعلق بجدولة أو تتابع أو توقيت أنشطة أعمالهم.

ج- الاستقلال في المعايير: درجة المقدرة التي يملكها العاملون في تعديل أو إختيار المعايير التي تستخدم في تقييم أدائهم.

وقد اختبر (Breugh, 1985) تلك الأوجه وبرهن على أنه بالرغم من وجود علاقات متوسطة بين تلك الأوجه، لكنها متميزة عن بعضها البعض. ولقد وجد - أيضاً - أن تلك الأوجه الثلاثة ترتبط إيجابياً، وبشكل متوسط مع الاستقلال في العمل كما حسده (Hackman & Oldham, 1975) إجرائياً.

وقد قام العديد من الدراسات بالنقصي عن العلاقة بين الاستقلال في العمل كما حُدّ إجرائياً بواسطة (Hackman & Oldham, 1975; Sims et al., 1976) والالتزام التنظيمي. وكمثال، فقد وجد (Naumann, 1993) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستقلال في العمل والالتزام التنظيمي، ولكن هذه الدراسة لم تجد أن الاستقلال في العمل متنبئ ذو دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي. ولكن دراسة (Singh, 1998) السابق ذكرها، وجدت أن الاستقلال في العمل متنبئ ذو دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي. أيضاً وجد (Niehoff, Moorman, Blakely & Fuller, 2001) أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستقلال في العمل وبين الولاء الحماسي

في المنظمة. كما وجدوا أن خصائص الوظيفة كما حُدثت بواسطة استبيان تشخيص الوظيفة تؤثر بشكل مباشر على الولاء الحماسي في المنظمة. وباختصار، تقوم الدراسة الحالية بالنقصي عن العلاقة بين الاستقلال في العمل - كما أطر مفهوميًا وحُدَّ إجرائيًا بواسطة (Breugh, 1985) - والالتزام التنظيمي.

ثانيًا: العوامل المتعلقة باتصال الرئيس بالمرعوس:

تقوم هذه الدراسة أيضًا بالنقصي عن العلاقة بين أربعة أبعاد من اتصال الرئيس بالمرعوس والالتزام التنظيمي. وهذه الأبعاد تتعلق بنوعية اتصال الرئيس بالمرعوس، فهناك اتصال متعلق بالوظيفة، وهناك اتصال إيجابي، وهناك اتصال سلبي، وهناك اتصال من أسفل إلى أعلى (صاعد). وقيل أن نعطي وصفًا موجزًا لنتائج بعض الدراسات السابقة، من الجدير أن نعطي تعريفًا للاتصال بين الرئيس والمرعوس. بناءً على مراجعة شبة شاملة للأدبيات ذات العلاقة، فقد عرّف (Jablin, 1979: 1202) اتصال الرئيس بالمرعوس Superior-subordinate communication بأنه " ... تلك للتبادلات فيما يخص المعلومات والتأثيرات بين أعضاء منظمة ما، حيث إن لواحد منهم سلطة رسمية (كما تم تحديدها بواسطة مصادر رسمية في المنظمة) لتوجيه وتقييم أنشطة الأعضاء الآخرين".

أما بالنسبة للدراسات التطبيقية، فقد قام عدد كبير من الباحثين بدراسة العلاقة بين سلوك القائد بشكل عام وبين الالتزام التنظيمي (انظر مثلاً، الفضلي، 1997؛ Bateman & Strasser, 1984; Fullagar & Barling, 1991; Glisson & Durick, 1988; Luthans et al., 1987; Morris & Sherman, 1981; Penley & Hawkins, 1985; Podsakoff & MacKenzie, 1995; Podsakoff, MacKenzie & Fetter, 1993; Boomer, 1996). وكمثال، لقد وجد (Podsakoff & MacKenzie, 1995)، و (Podsakoff et al., 1993) أن السلوك الداعم من القائد، وسلوك القائد في توضيح المهام للتابعين يرتبطان إيجابيًا وبدلالة إحصائية مع الالتزام التنظيمي. أما (Penley & Hawkins, 1985) فقد وجدوا أن هناك تأثيراً رئيساً للاهتمام الذي يُريه القائد لمرعوسيه (وهو سلوك قيادي) على الالتزام

التنظيمي. كما وجد (Bateman & Strasser, 1984) تأثيراً سلبياً مباشراً للسلوك العقابي الصادر من القائد على الالتزام التنظيمي. أيضاً وجد (Morris & Sherman, 1981) أن مسالك القائد المتعلقة بتأطير المطلوب من المرعوسين وإظهار الاهتمام بهم متبئنان قويان بالالتزام التنظيمي. وأخيراً، وجد (الفضلي، 1997) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه والالتزام التنظيمي، كما وجد أن تحليل الانحدار للتدرجي المتعدد يدعم تلك العلاقة.

ولكن القليل من الدراسات قد بحث في العلاقة بين الاتصالات في المنظمة بشكل عام، واتصال الرئيس بالمرعوس بشكل خاص، والالتزام التنظيمي (Chon, 1992; DeCotiis & Summers, 1987; King, 1994). ففي دراسة ما بعد تحليلية/تجميعية، وجد (Chon, 1992) أن الاتصال في المنظمة يرتبط إيجابياً وبدلالة إحصائية مع الالتزام التنظيمي. وبسبب ندرة الدراسات التي بحثت العلاقة بين اتصال الرئيس والمرعوس وبين الالتزام التنظيمي، تبدو الدراسة الحالية قيمة، حيث إنها سوف تملأ بعض الفراغ في "الأدبيات" ذات العلاقة.

### منهجية الدراسة:

#### مجتمع وعينة البحث وإجراءات جمع البيانات:

لقد تم جمع بيانات هذه الدراسة من بين الموظفين السعوديين - فقط - العاملين في إحدى شركات الخدمات العامة العاملة في أنحاء المملكة العربية السعودية، وذلك خلال عام 1421هـ، والتي توظف أكثر من 22000 موظف، وتبلغ نسبة السعوديين منهم حوالي 80%. فبعد الحصول على الموافقة المبدئية للرئيس التنفيذي للشركة، تم الاتصال بالإدارة العامة للموارد البشرية في الإدارة المركزية للشركة، والتي زودت الباحث بقوائم غير كاملة للمدراء العاملين، ومدراء الإدارات، ومدراء للشعب في المركز الرئيس للشركة. وبناءً على قائمة مدراء الشعب تم - أيضاً - إعداد قائمة جزئية بأسماء رؤساء الأقسام وبعض الموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم، وذلك عن طريق الاتصال بعينة من مدراء الشعب أو طلب أسماء رؤساء الأقسام والموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم.

أما بالنسبة لفروع الشركة في أقاليم المملكة، فقد تم إتباع طريقة تحديد العينة ذات المراحل المتعددة (Babbie, 1989; Fowler, 1988). ففي المرحلة الأولى تم اختيار منطقة واحدة من كل إقليم ممثلة لذلك الإقليم. وكذلك على ذلك تم اختيار منطقة عسير من الإقليم الجنوبي للمملكة العربية السعودية (أنظر جدول 1). وللحصول على قوائم بأسماء الموظفين السعوديين، فقد تم الاتصال بالمدراء العاملين لفروع الشركة في المناطق المختارة، وطلب منهم تزويد الباحث بتلك القوائم، والذين بدورهم حولوا الباحث إلى إدارات شؤون الموظفين. وقد قامت إدارات شؤون الموظفين في المناطق المختارة - مشكورة - بتزويد الباحث بقوائم بأسماء الموظفين السعوديين، حيث كانت تلك القوائم شبه كاملة، فيما عدا قائمة موظفي فرع الشركة في منطقة مكة المكرمة/الإقليم الغربي.

من تلك القوائم، قائمة المركز الرئيس وقوائم المناطق المختارة، وتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين الذين يعلمون في مواقع إشرافية وغير إشرافية متبعين التعليمات الموضحة في كتاب (Babbie, 1989) في كيفية اختيار العينة العشوائية في الدراسات الاجتماعية، وذلك بإتباع للخطوتين التاليتين:

- 1- إعطاء رقم لكل موظف في القوائم المتوفرة لدى الباحث.
- 2- الرجوع إلى الجدول العشوائي في كتاب "بابي" وتحديد الأشخاص المختارين بناءً على أرقامهم في الجدول. وبما أن هذه الدراسة جزء من دراسة كبيرة قام بها الباحث، فإنها تصف نتائج البيانات التي جمعت من الموظفين الذين يعملون في مواقع غير إشرافية فقط. وبالتالي فإن جدول (1) يعرض عينة البحث للموظفين بتلك المواقع.

بعد ذلك تم إعداد مظاريف تحتوي على الاستبانات، ومظاريف إعادة، وخطاب من الباحث إلى المبحوثين يبين فيه أن البيانات التي سيبدلي بها المبحوثون سوف تكون محل السرية، ولن يطلع عليها إلا الباحث، وقد أُرسلت تلك المظاريف إلى المبحوثين على عناوينهم في إدارات الشركة المختلفة. أما بالنسبة لإعادة فقد طُلب من المبحوثين إعادة الاستبانات إلى إحدى إدارات فرع الشركة والتي كانت في الغالب إما إدارة شؤون

الموظفين أو إدارة العلاقات العامة. أخيراً، في حالتي إرسال الاستبانات واسترجاعها فقد تم إستخدام المراسلة الداخلية للشركة.

جدول 1: عينة البحث

الإقليم / المنطقة	موظفون في مواقع غير إشرافية	الاستبانات المرسله	الاستبانات المعادة	نسبة المعادة/ المرسله
المركز (الإقليم الأوسط)	320	159	94	59%
الإقليم الأوسط (الرياض)	2200	223	108	48%
الإقليم الغربي (مكة المكرمة)	1200	262	148	56%
الإقليم الشرقي (العلم)	1500	254	137	54%
الإقليم الشمالي (تبوك)	410	113	68	60%
الإقليم الجنوبي (عسير)	1050	182	88	48%
الاجمالي	6680	1193	643	54%

يوضح جدول رقم (1) عدد الاستبانات المرسله لكل فرع، وعدد الاستبانات المعادة والصالحة للاستعمال من كل منطقة، ونسبة الإعادة من كل منطقة، والنسبة الإجمالية للاستبانات المعادة. حيث نلاحظ من جدول (1) أنه قد تم اختيار عينة الموظفين في مواقع غير إشرافية من بين 6680 موظفاً ويمثلون 89% من إجمالي الموظفين في القوائم المتوفرة لدى الباحث (انظر: اليامي، 2002). بالإضافة إلى ذلك، تم استبعاد عدد قليل جداً من الاستبانات وذلك لعدم اكتمال بياناتها. أخيراً، نلاحظ من جدول (1) أن نسبة الإعادة مقبولة إلى حد ما، فيما عدا تلك التي من الإقليم الأوسط والإقليم الجنوبي. لكن النسبة الإجمالية للإعادة تعتبر مقبولة إذا أخذنا في الاعتبار استخدام المراسلة الداخلية للشركة في إرسال واسترجاع الاستبانات من للمبحوثين.

### مقاييس الدراسة:

#### المتغيرات المستقلة:

السمات والاتجاهات الشخصية: ذكرنا - سابقاً - أن المتغيرات الشخصية للموظف المضمنة في هذه الدراسة هي: العمر، المستوى التعليمي، الراتب الشهري، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، ومدة الخدمة في المنظمة بغض النظر عن الوظيفة، والرضا الوظيفي للموظف. فبالنسبة للخصائص الشخصية للمبحوثين، فقد تم قياس كل منها بعنصر واحد، فقد تم قياس متغير العمر بعنصر ذي تسع درجات. أما المتغير الثاني (المستوى التعليمي) فقد تم قياسه بعنصر واحد ذي ست درجات.

وقد تم قياس متغير الراتب بعنصر واحد ذي سبع درجات. أما فيما يخص متغيري للمدة التي أمضاها الموظف في وظيفته الحالية، والمدة التي أمضاها في الشركة بغض النظر عن الوظيفة، فقد تم قياس كل منهما بعنصر واحد حيث طُلب من المبحوثين ذكر عدد السنوات والأشهر التي قضوها في وظائفهم الحالية وفي، المنظمة بشكل عام. وفي التحليل تم تحويل تلك المدة إلى مجموع الأشهر التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية ومجموع الأشهر التي قضاها في المنظمة بشكل عام.

أما بالنسبة للرضا الوظيفي - كأحد الاتجاهات الرئيسة - فقد تم قياسه بمقاييس إدراك الوظيفة، والذي أُعد بواسطة كل من (Hatfield, Robinson & Husman, 1985)، حيث يتكون مقياس إدراك الوظيفة من عشرين عنصراً، والتي تستخدم مقاييس تباين دلالي ذات سبع درجات، بحيث يقيم كل أربعة عناصر وجهاً من الأوجه المكونة للرضا الوظيفي (انظر الملحق).

وبرغم أن هذه المقاييس تقيس وجوهاً مختلفة من مركب الرضا الوظيفي، لكن يمكن تجميعها لتعطي مقياساً واحداً للرضا الوظيفي (Miles, Patrick & King, 1996). وفي هذه الدراسة، تم تجميع تلك المقاييس لتعطي مقياساً واحداً للرضا الوظيفي.

المتغيرات المتعلقة بالعمل: فيما يتعلق بوضوح الدور فقد تم قياس هذا المتغير بواسطة المقياس ذي الستة عناصر الذي أعد بواسطة ( Rizzo, House & Lirtzman, 1970). وفيما يتعلق بصراع الدور فقد تم قياس هذا المتغير أيضاً بواسطة المقياس ذي التسعة عناصر الذي وضع بواسطة (Rizzo, et al, 1970). أما فيما يتعلق بمتغيرات الاستقلال في طرق العمل والاستقلال في جدولة العمل والاستقلال في وضع معايير تقييم أداء العمل، فقد تم قياس كل منها بثلاثة عناصر والتي أعدها (Breugh, 1985).

المتغيرات المتعلقة بإتصال الرئيس بالمرعوس: تم قياس أبعاد اتصال الرئيس بالمرعوس بواسطة الأداة المعدة بواسطة ( Huseman, Hatfield, Boulton & Gatewood, 1980) والمنشورة في مقالة (Miles, et al, 1996):

1- فيما يخص الاتصال المتعلق بالوظيفة: فقد تم قياس هذا المتغير بواسطة أحد عشر عنصراً، والتي تصف الاتصال للمتعلق بالعمل الذي يقوم به المرعوس. وهذا النوع من الاتصال يقوم على تحديد ما يجب أن يؤديه الموظف، وإطلاع الموظف على جداول العمل والتغييرات التي تطرأ عليها، وتقدير جهد الموظف، وذلك عن طريق إخباره، عندما يقوم بعمله بشكل جيد.

2- أما فيما يتعلق بالاتصال الإيجابي: فقد تم قياس هذا النوع من الاتصالات، الذي يحاول المشرف من خلاله تحسين للعلاقة بينه وبين المرعوس والابتعاد عن الرسمية كما هو الحال في الاتصال المتعلق بالوظيفة، بواسطة ثلاثة عناصر. وفي هذا النوع من الاتصالات يتم البدء بمحادثة غير رسمية مع المرعوس، ويتم فيها الخروج عن "الرسميات" بشكل لائق مع المرعوس، وسؤال المرعوس عن إهتماماته خارج نطاق العمل.

3- وفيما يتعلق بالاتصال السلبي: فهو ذلك النوع الذي يؤدي إلى توتر العلاقة بين الرئيس والمرعوس، ولقد تم قياسه بواسطة ثلاثة عناصر. ويتسم هذا النوع من الاتصال بظهور سخرية الرئيس من المرعوس وتوجيه الانتقاد له أمام الآخرين، وانتقاد الموظف كشخص وليس فيما يخص العمل الذي يقوم به.

4- وفيما يتعلق بالاتصال من أسفل إلى أعلى: ففي هذا النوع من الاتصال يسمح المشرف بدرجة معينة من المكاشفة والمصارحة بينه وبين مرعوسيه. وتظهر في هذا النوع من الاتصال قدرة المرعوس على الاعتراض على تعليمات رئيسه عندما يعتقد المرعوس أنها خطأ، فتظهر قدرته على إخبار رئيسه وخاصة عندما يقوم هذا المشرف بعمل خاطئ. ولقد تم قياس متغير الاتصال المساعد بواسطة عنصرين فقط. (المزيد من التفاصيل عن أبعاد اتصال الرئيس بالمرعوس واختبارها بالتحليل العاملي، انظر: اليامي، 2002).

#### المتغيرات التابعة:

تتضمن هذه الدراسة ثلاثة متغيرات تابعة هي:

- 1- الولاء التنظيمي: وهو الشعور بالولاء للمنظمة ولكنه، غير مصحوب بنظام اعتقادي قوي أو عاطفة تعلق بالمنظمة.
- 2- التعلق بالمنظمة: وهو شعور بالالتزام للمنظمة، ولكنه مصحوب بنظام اعتقادي قوي نحو المنظمة.
- 3- الالتزام التنظيمي: ويتكون من الولاء للمنظمة، ومن وجود النظام الاعتقادي أو عاطفة التعلق بالمنظمة.

وفي الإجمال فإن جميع تلك المتغيرات هي في إطار المدخل النفسي في النظر لمفهوم الالتزام التنظيمي (انظر الإطار النظري في الدراسة). وقد تم قياس متغير الولاء التنظيمي ومتغير التعلق بالمنظمة بواسطة استبيان الالتزام التنظيمي (OCQ) المعد بواسطة (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974) والمختبر في مقالة (Zeffane, 1994)، حيث يتكون مقياس متغير الولاء التنظيمي من ستة عناصر، في حين يتكون مقياس متغير التعلق بالمنظمة من تسعة عناصر. أما قياس متغير الالتزام التنظيمي فقد تم بواسطة الـ 15 عنصراً التي تقيس الولاء التنظيمي والتعلق بالمنظمة (انظر الملحق).



### خصائص مقاييس الدراسة:

تم اختيار مدى موثوقية مقاييس الدراسة، وذلك باستخدام بيانات للدراسة الحالية، وذلك باستخدام معامل (Alpha)، ويوضح جدول (2) أن مقاييس الدراسة تتمتع بموثوقية مقبولة، حيث نستطيع أن نستخدم البيانات المجمعة للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

### جدول 2: خصائص مقاييس الدراسة

المتغير	عدد العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الموثوقية (Alpha)
1- العمر	1	2.94	1.43	-
2- المستوى التعليمي	1	2.63	1.01	-
3- الراتب	1	3.60	1.15	-
4- مدة الخدمة في الوظيفة (أشهر)	1	77.91	73.79	-
5- مدة الخدمة في المنظمة (أشهر)	1	108.99	87.64	-
6- الرضا الوظيفي	20	90.81	20.30	.86
7- وضوح الدور	11	33.02	5.17	.74
8- صراع الدور	8	32.56	8.02	.70
9- الاستقلال في طرق العمل	3	12.75	4.30	.74
10- الاستقلال في جدولة العمل	3	13.68	4.29	.77
11- الاستقلال في اختيار معايير تقييم الأداء	3	12.84	4.02	.67
12- الاتصال المتعلق بالوظيفة	11	33.32	10.12	.92
13- الاتصالات الإيجابية	3	7.60	2.43	.66
14- الاتصالات السلبية	3	5.06	2.19	.64
15- الاتصال لمساعد	2	5.51	1.97	.60
16- الولاء التنظيمي	6	24.10	4.13	.72
17- التعلق بالمنظمة	9	33.47	6.70	.87
18- الالتزام التنظيمي	15	57.57	10.17	.89

### النتائج:

للإجابة عن السؤال الأول في هذه الدراسة والذي يسأل عن نوع العلاقات بين السمات الشخصية، أو العوامل الموقفية والولاء التنظيمي، وبين التعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي، فقد تم استخدام تحليل الارتباط وذلك باستخدام معامل "بيرسون". وجدول (3) يعرض نتائج هذا التحليل.

جدول 3: نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

المتغير	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. العمر																
2. المستوى التعليمي	-.26 **															
3. الراتب	.41 **	.31 **														
4. مدة الخدمة في الوظيفة	.57 **	.38 **	.18 **													
5. مدة الخدمة في المنظمة	.81 **	.42 **	.29 **	.72 **												
6. الفرضيات الوظيفية	-.04 **	.14 **	-.06 *	.04 *	.01 *											
7. وشروع العمل	.04 **	.22 **	.12 **	.09 **	.13 **	.39 **										
8. مصراع العمل	.09 **	.14 **	.03 *	.09 *	.06 *	.33 **	.26 **									
9. الاستقلال في طرق العمل	.03 **	.01 **	.03 **	.00 **	.19 **	.24 **	.09 **									
10. الاستقلال في جدولة العمل	.00 **	.08 **	.03 **	.04 **	.14 **	.34 **	.08 **	.53 **								
11. الاستقلال في تحديد الانجاز	-.05 **	.08 **	.08 **	.02 **	.15 **	.31 **	.11 **	.43 **	.52 **							
12. الاتصال المستطوع بالوظيفة	.03 **	.03 **	.02 **	.05 **	.01 **	.48 **	.35 **	.22 **	.18 **	.16 **						
13. الاتصالات الإيجابية	-.08 **	.14 **	.02 **	-	.15 **	.07 **	.11 **	.14 **	.11 **	.07 **	.41 **					
14. الاتصالات السلبية	.07 **	.04 **	.01 **	.03 **	.07 **	.29 **	.19 **	.19 **	.10 **	.07 **	.25 **	.06 **				
15. الاتصال المساعد	.04 **	.07 **	.02 **	.02 **	.04 **	.03 **	.13 **	.09 **	.05 **	.18 **	.33 **	.10 **				
16. الولاء التنظيمي	.02 **	.15 **	.08 **	.07 **	.04 **	.42 **	.42 **	.31 **	.19 **	.14 **	.34 **	.10 **	.23 **	.00 **		
17. التعلق بالمنظمة	.06 **	.30 **	.14 **	.09 **	.14 **	.46 **	.49 **	.28 **	.17 **	.17 **	.32 **	.01 **	.21 **	.02 **	.74 **	
18. الإلتزام التنظيمي	.05 **	.26 **	.13 **	.09 **	.11 **	.47 **	.49 **	.31 **	.16 **	.19 **	.35 **	.05 **	.23 **	.02 **	.90 **	.96 **

ونلاحظ من الجدول ما يأتي:

أولاً: برغم وجود بعض الاستثناءات، وخاصة بين المتغيرات المستقلة التي ترتبط مع بعضها البعض في مفهوم واحد، لكننا نلاحظ بشكل عام أن الارتباطات بين المتغيرات المستقلة ليست كبيرة جداً، وهذا يتفق مع افتراض الدراسة وهو استقلال هذه المتغيرات عن بعضها البعض. ومن الاستثناءات وجود علاقات إيجابية كبيرة إلى حد ما بين متغيرات العمل، وبين بعض متغيرات اتصال الرئيس بالمرعوس، وهذا - كما ذكرنا - أمر طبيعي طالما أن كل مجموعة من تلك المتغيرات تنتمي إلى مفهوم معين. وهذا أيضاً ينطبق على المتغيرات التابعة التي تنتمي إلى مركّب الالتزام التنظيمي.

ثانياً: نلاحظ من جدول (3) أن هناك إثني عشر متغيراً من المتغيرات المستقلة ترتبط بدلالة إحصائية مع الولاء التنظيمي للموظفين، فنلاحظ:

- 1- كلما زاد المستوى التعليمي للموظف، انخفض ولاؤه التنظيمي.
- 2- كلما زاد الراتب، انخفض الولاء التنظيمي للموظف، وهذه علاقة محيرة برغم أنها ليست قوية جداً.
- 3- كلما زادت مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، زاد ولاء الموظف للمنظمة.
- 4- هناك علاقة طردية قوية بين الرضا الوظيفي وبين الولاء للمنظمة.
- 5- هناك علاقة إيجابية قوية بين وضوح دور الموظف وبين ولائه للمنظمة.
- 6- بعكس ذلك نلاحظ أنه كلما زاد صراع الدور الذي يعاني منه الموظف، انخفض ولاؤه للتنظيمي.
- 7- بالنسبة لمتغيرات العمل، نلاحظ أنه كلما كان هناك استقلال في طرق العمل، وفي جولة العمل وفي وضع واختيار معايير تقييم الأداء، زاد ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل بها.
- 8- نلاحظ أيضاً من جدول (3) أنه كلما زاد الاتصال المتعلق بالوظيفة والاتصالات الإيجابية التي يتلقاها الموظف من رئيسه المباشر، زاد ولاؤه للمنظمة.

- 9- أما بالنسبة للاتصالات السلبية التي يتلقاها الموظف من رئيسه المباشر، فكما تنخفض هذا النوع من الاتصالات، زاد ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل بها.
- ثالثاً: يوضّح جدول (3) أن متغير التعلق بالمنظمة يرتبط بدلالة إحصائية مع إثني عشر من الخمسة عشر متغيراً المستقلة المضمنة في هذه الدراسة ونلاحظ :
- 1- كلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف، قل تعلقه بالمنظمة.
  - 2- كلما زاد راتب الموظف قل تعلقه بالمنظمة، وهذه أيضاً علاقة محيرة.
  - 3- في حين أن مدة الخدمة في المنظمة فقط ترتبط بالولاء التنظيمي، نجد أن كلاً من مدة الخدمة في الوظيفة ومدة الخدمة في المنظمة ترتبطان إيجابياً بتعلق الموظف بالمنظمة التي يعمل بها.
  - 4- هناك علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي للموظف وبين تعلقه بالمنظمة.
  - 5- هناك علاقة طردية بين وضوح دور الموظف وبين تعلقه بالمنظمة، وهذا عكس العلاقة بين صراع الدور الذي يلمسه الموظف وبين التعلق في المنظمة، حيث نجد أنه كلما زاد صراع الدور الذي يقع فيه الموظف، كلما انخفض تعلقه بالمنظمة وهذان متغيران.
  - 6- هناك علاقة طردية بين كل من استقلال الموظف في طرق العمل، وفي جدولته عمله، وفي وضع واختيار معايير تقييم أدائه وبين تعلقه بالمنظمة التي يعمل بها.
  - 7- أما بالنسبة للعلاقة بين الاتصال المتعلق بالوظيفة وبين التعلق بالمنظمة، فإننا نجد أنه كلما زاد هذا النوع من الاتصال من الرئيس المباشر إلى مرعوسه، زاد تعلق المرعوس (الموظف) بالمنظمة.
  - 8- أما بالنسبة للاتصالات السلبية، فنلاحظ أنه كلما قل انتقاد الموظف كشخص وانتقاده أمام الآخرين من قبل رئيسه المباشر، زاد تعلقه بالمنظمة.
- رابعاً: يشير جدول (3) إلى وجود إثني عشرة علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة وبين الالتزام التنظيمي فنلاحظ :
- 1- كلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف، انخفض الالتزام لديه تجاه المنظمة.

- 2- كلما زاد الراتب الذي يتقاضاه الموظف، قل إلتزامه التنظيمي، وهذه - أيضاً - علاقة محيرة.
  - 3- كما في علاقتهما بالتعلق بالمنظمة، نلاحظ أن مدة الخدمة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية والمدة التي قضاها في المنظمة - بغض النظر عن الوظيفة - ترتبطان إيجابياً مع الإلتزام التنظيمي للموظف تجاه المنظمة؛ أي أنه كلما زادت المدة زاد الإلتزام التنظيمي الذي يشعر به الموظف نحو منظمته.
  - 4- بالنسبة للرضا الوظيفي للموظف، كلما زاد الرضا الوظيفي للموظف، ارتفع الإلتزام التنظيمي نحو المنظمة.
  - 5- هناك علاقة إيجابية قوية بين وضوح الدور الذي يتمتع به الموظف وبين الإلتزام التنظيمي لهذا الموظف.
  - 6- يؤدي صراع الدور إلى إنخفاض في الإلتزام التنظيمي للموظف.
  - 7- الزيادة في الاستقلال في طرق العمل، وفي جدولته، وفي وضع واختيار معايير تقييم الاداء تؤدي إلى الزيادة في الإلتزام للموظف نحو المنظمة التي يعمل بها.
  - 8- كلما زاد الاتصال للمتعلق بالوظيفة الذي يتلقاه الموظف من رئيسه المباشر، زاد الإلتزام هذا للموظف نحو المنظمة، وذلك بعكس الاتصالات السلبية التي يتلقاها الموظف من رئيسه المباشر، حيث نجد أنه كلما قل هذا النوع من الاتصال، ارتفع الإلتزام التنظيمي الذي يشعر به الموظف نحو المنظمة التي يعمل بها.
- برغم أهمية تحليل الارتباط في تحديد العلاقات الثنائية بين المتغيرات، لكنه تحليل مبني. لهذا طرحنا السؤال الثاني في هذه الورقة، وهو ما هي العوامل التي تتنبأ بدلالة إحصائية بكل من الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والإلتزام التنظيمي. وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وذلك باستخدام إجراء الإنخال الإجمالي (Pedhazur, 1982; Norusis, 1993)، حيث إن جداول 4، 5، 6 تعطي نتائج هذا التحليل.

جدول 4: المتغيرات التي تنتبأ بالولاء التنظيمي باستخدام إجراء الإنخزال الإجباري

المتغير	b	Beta	t
1- العمر	.01	.02	.42
2- المستوى التعليمي	-.05	-.07	-1.67
3- الراتب	-.01	-.02	-.50
4- مدة الخدمة في الوظيفة	3.68	.04	.80
5- مدة للخدمة في المنظمة	-5.99	-.07	-1.05
6- الرضا الوظيفي	.12	.18	4.28**
7- وضوح الدور	.17	.22	5.34**
8- صراع الدور	-.11	-.15	-3.98**
9- الاستقلال في طرق العمل	-.01	-.02	-.68
10- الاستقلال في جدولة العمل	.04	.09	2.11*
11- الاستقلال في معايير الأداء	5.08	9.88	.02
12- الاتصال المتعلق بالوظيفة	.07	.09	2.21*
13- الاتصالات الإيجابية	.03	.04	.95
14- الاتصالات السلبية	-.07	-.08	-2.15*
15- الاتصال للمساعد	.00	.00	.15
R Square المعدلة	.29		

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى  $p < .05$  \*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى  $p < .01$

يشير جدول (4) إلى أن هناك ستة متغيرات تنتبأ بالولاء التنظيمي الذي يشعر به الموظفون نحو المنظمة التي يعملون بها. فمن أبعاد اتصال الرئيس بالمرعوس نلاحظ أن الاتصال المتعلق بالوظيفة، واتصال العلاقات السلبية يتنبآن بالولاء التنظيمي للموظفين. أما عن المتغيرات المتعلقة بالعمل الذي يمارسه الموظف، فنجد أن هناك ثلاثة متغيرات - هي وضوح دور الموظف، وصراع الدور الذي يشعر به الموظف، والاستقلال في جدولة

العمل- تتنبأ بالولاء التنظيمي للموظفين. وأخيراً نلاحظ أن الرضا الوظيفي هو متنبئ قوي بالولاء التنظيمي لذلك يشعر به الموظفون نحو المنظمة التي يعملون بها.

أما بالنسبة للمتغيرات التي تتنبأ بتعلق الموظف بالمنظمة، فقد تم تعريض البيانات لنفس الإجراء، وجدول (5) يعرض نتائج هذا التحليل.

جدول 5: المتغيرات التي تتنبأ بالتعلق بالمنظمة باستخدام إجراء الإختلال الإجباري

المتغير	b	Beta	T
1- العمر	-.02	-.04	-.83
2- المستوى التعليمي	-.11	-.15	-3.65**
3- الراتب	-.03	-.05	-1.43
4- مدة الخدمة في الوظيفة	-9.37	-.09	-2.01*
5- مدة الخدمة في المنظمة	.00	.15	2.22*
6- الرضا الوظيفي	.19	.26	6.65**
7- وضوح الدور	.22	.26	6.71**
8- صراع الدور	-.06	-.08	-2.31*
9- الاستقلال في طرق العمل	.01	.03	.83
10- الاستقلال في جدولة العمل	.01	.02	.70
11- الاستقلال في معايير الأداء	2.11	3.80	.01
12- الاتصال المتعلق بالوظيفة	.07	.08	2.09*
13- الاتصالات الإيجابية	-.06	-.06	-1.84
14- الاتصالات السلبية	-.03	-.03	-.91
15- الاتصال للمساعد	.05	.06	1.95
R Square للمعدة	.37		

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى  $p < 0.05$  \*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى  $p < 0.01$

نلاحظ من جدول (5) أن هناك سبعة متغيرات مستقلة تتنبأ بتعلق الموظف بالمنظمة. حيث نلاحظ أن هناك أربع من الخصائص الشخصية للموظف، وهي المستوى التعليمي، ومدة الخدمة في الوظيفة، ومدة الخدمة في المنظمة، و الرضا الوظيفي، والتي تتنبأ بالتعلق بالمنظمة. وكذلك، نلاحظ أنه كلما زادت المدة التي قضاها الموظف في المنظمة، زاد تعلق هذا الموظف بالمنظمة. أما بالنسبة لمتغيرات العمل فنجد أن وضوح

دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الإلتزام الوظيفي ...

دور الموظف وصراع الدور الذي يعاني منه هما متنبآن نوا دلالة إحصائية بالتعلق بالمنظمة. وأخيراً نلاحظ أن هناك متغيراً واحداً من متغيرات اتصال الرئيس بالمروعس والذي يتنبأ بتعلق الموظف بالمنظمة. فكلما زاد الاتصال المتعلق بالوظيفة الذي يتلقاه المروعس من رئيسه المباشر، زاد تعلق هذا الموظف بالمنظمة التي يعمل بها.

أما بالنسبة للمتغيرات التي تتنبأ بالإلتزام التنظيمي، فقد تم تعريف البيانات لنفس الإجراء، وجدول (6) يعرض نتائج هذا التحليل.

جدول 6: المتغيرات التي تتنبأ بالإلتزام التنظيمي باستخدام إجراء الإخلال الإجباري

المتغير	b	Beta	t
1- العمر	-.01	-.02	-.36
2- المستوى التعليمي	-.09	-.13	-3.13**
3- الراتب	-.02	-.04	-1.16
4- مدة الخدمة في الوظيفة	-4.15	-.04	-.97
5- مدة الخدمة في المنظمة	5.33	.06	1.01
6- الرضا الوظيفي	.16	.24	6.23**
7- وضوح الدور	.20	.26	6.74**
8- صراع الدور	-.07	-.11	-3.25**
9- الاستقلال في طرق العمل	.00	.00	.25
10- الاستقلال في جدولة العمل	.02	.05	1.38
11- الاستقلال في معايير الاداء	3.30	6.52	.01
12- الاتصال المتعلق بالوظيفة	.07	.09	2.34*
13- الاتصالات الإيجابية	-.02	-.03	-.80
14- الاتصالات السلبية	-.04	-.05	-1.53
15. الاتصال الصاعد	.03	.04	1.35
R Square المحلّة	.38		

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى  $p < .05$  \*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى  $p < .01$

يشير جدول (6) إلى أن هناك خمسة متغيرات مستقلة تتنبأ بالإلتزام التنظيمي الذي يشعر به الموظفون نحو المنظمة التي يعملون بها. فمن الخصائص الشخصية



للموظف نجد أنه كلما زاد المستوى التعليمي للموظف، انخفض التزامه نحو المنظمة. كما نجد حسب هذه النتائج أن الرضا الوظيفي للموظف يعتبر متبدياً قوياً بالالتزام التنظيمي نحو المنظمة. ومن المتغيرات المتعلقة بالعمل، نلاحظ أن كلاً من وضوح الدور وصراع الدور هما متبديان نوا دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي. أما بالنسبة لمتغيرات اتصال الرئيس بالمرعوس فليس هناك إلا متغير واحد يتبدي بالالتزام التنظيمي، وهو الاتصال المتعلق بالوظيفة.

وللاجابة عن السؤال الثالث، والذي يسأل عن مدى قوة متغيرات اتصال الرئيس بالمرعوس في التنبؤ بالولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، وبالالتزام التنظيمي مقارنة مع المتغيرات المستقلة الأخرى المضمنة في هذه الدراسة، فقد تمت الإجابة عنه بواسطة استخدام تحليل الانحدار المتعدد/إجراء الخطوة-خطوة، حيث إن هذا الإجراء أكثر صرامة، وذلك بوضعه المتغيرات الأخرى تحت التحكم عند تقييم أي متغير مستقل مع المتغير التابع تحت الدراسة (Norusis, 1993; Pedhazur, 1982). ولقد تم عرض نتائج هذا التحليل في الجداول 7، 8، 9.

جدول 7: مقارنة قوة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالولاء التنظيمي

المتغير	b	Beta	t
1- وضوح الدور	.20	.26	6.93**
2- الرضا الوظيفي	.13	.19	4.78**
3- صراع الدور	-.09	-.13	-3.86**
4- الاتصال المتعلق بالوظيفة	.08	.11	2.84**
5- الاتصالات السلبية	-.06	-.07	-1.96*
R Square المحللة	.29		

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى  $p < 0.05$  \*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى  $p < 0.01$

يشير جدول (7) إلى أن وضوح دور الموظف هو أقوى متبدي بالولاء التنظيمي، حيث يشرح 18% من التباين في المتغير التابع أو الولاء التنظيمي. أما متغير الرضا

دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي ...

الوظيفي فيأتي في المركز الثاني، حيث يشرح 7.5% من التباين في الولاء التنظيمي للموظفين. أما صراع الدور الذي أدرجه الموظف فنجد أنه يقع في المركز الثالث في التنبؤ بالولاء التنظيمي ويشرح 2% من التباين في المتغير التابع. أما بالنسبة لمتغيري اتصال الرئيس بالمعومس فقد جاءا في المركزين الرابع والخامس، حيث يشرح متغير الاتصال المتعلق بالوظيفة 1%، ومتغير الاتصالات السلبية يشرح 0.5 % من التباين في الولاء التنظيمي الذي يشعر به الموظف نحو المنظمة التي يعمل بها.

أما بالنسبة للمقارنة بين مدى قوة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالتعلق بالمنظمة، فقد تم تعريض بيانات للدراسة للإجراء السابق، وجدول (8) يعطي نتائج هذا التحليل.

جدول 8: مقارنة قوة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالتعلق بالمنظمة

المتغير	b	Beta	T
1- وضوح الدور	.25	.30	8.33**
2- الرضا الوظيفي	.18	.25	6.67**
3- المستوى التعليمي	-.13	-.18	-5.73**
4- الاتصال المتعلق بالوظيفة	.07	.08	2.25*
5- صراع الدور	-.05	-.07	-2.12*
R Square المعدلة	.37		

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى  $p < 0.05$  \*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى  $p < 0.01$

يوضح جدول (8) أن هناك خمسة متغيرات مستقلة تنبأ بمتغير التعلق بالمنظمة. وكما في الولاء التنظيمي، نلاحظ أن وضوح دور الموظف هو أقوى متنبئ بالتعلق بالمنظمة، حيث يشرح هذا المتغير 24% من التباين في المتغير التابع. أما الرضا الوظيفي فظهر على أنه المتغير الثاني في القدرة على التنبؤ بتعلق الموظف بالمنظمة، ويشرح 9% من التباين في هذا المتغير. أيضًا نلاحظ من جدول (8) أن العمة الشخصية المتمثلة في المستوى التعليمي تقع في المركز الثالث في القدرة على التنبؤ بالتعلق بالمنظمة، وتشرح 3% من التباين في المتغير التابع. أما الاتصال المتعلق بالوظيفة فقد

جاء في المركز الرابع، ويشرح 0.5 % من التباين في مدى تعلق الموظف بالمنظمة التي يعمل بها. وأخيراً، نلاحظ أنه كلما زاد صراع الدور الذي يعاني منه الموظف، قل تعلقه بالمنظمة، ويشرح متغير صراع الدور 0.5 % من التباين في متغير التعلق بالمنظمة. أما بالنسبة للمقارنة بين مدى قوة المتغيرات المستقلة بالتنبؤ بالالتزام التنظيمي، فقد تم تعريض بيانات الدراسة للإجراء السابق، وجنول (9) يعطي نتائج هذا التحليل.

جدول 9: مقارنة قوة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي

المتغير	b	Beta	t
1- وضوح الدور	.23	.29	8.36**
2- الرضا الوظيفي	.16	.25	6.57**
3- المستوى التعليمي	-.09	-.14	-4.51**
4- صراع الدور	-.07	-.10	-3.10**
5- الاتصال المتعلق بالوظيفة	.08	.10	2.93**
R Square المعدلة	.38		

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى  $p < 0.01$

وكما في الولاء التنظيمي والتعلق بالمنظمة، يشير جدول 9 إلى أن وضوح دور الموظف في المنظمة هو أقوى متنبئ بالالتزام التنظيمي ويشرح هذا المتغير 24.5 % من التباين في الالتزام التنظيمي الذي يشعر به الموظفون تجاه المنظمة. أما الرضا الوظيفي فقد حل في المركز الثاني في القدرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي ويشرح 9.5 % من التباين في هذا المتغير. كما نلاحظ من جدول (9) أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف، قل شعوره بالالتزام نحو المنظمة، ويشرح المستوى التعليمي 2 % من التباين في متغير الالتزام التنظيمي. أما صراع الدور الذي يلমেه الموظف في المنظمة فقد جاء في المركز الرابع في قدرته بالتنبؤ بالالتزام التنظيمي، ويشرح 1 % من التباين في هذا المتغير. وأخيراً، نلاحظ أن الاتصال المتعلق بالوظيفة الذي يتلقاه الموظف من رئيسه المباشر قد جاء في المركز الأخير ويشرح 1 % من التباين في الالتزام التنظيمي الذي يشعر به الموظفون نحو المنظمة التي يعملون بها.

### مناقشة النتائج والاستنتاجات:

لقد أوضحت نتائج تحليل الارتباط أن معظم الخصائص الشخصية للموظف ترتبط بدلالة إحصائية مع الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي، وقد جاءت النتائج متوافقة مع ما وجد في "الأبيبات" التي درست هذه العلاقات. وكمثال أبانت النتائج أن هناك علاقة سلبية بين الراتب وبين كل من الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي وقد ذكرنا أن هذه العلاقة محيرة لأنها تتناقض مع النظرية التقليدية في الإدارة التي ذُكرت في مراجعة الأدبيات، ولكن هذه النتيجة تتفق مع ما وجد في بعض الدراسات (انظر مثلاً، Glisson & Durick, 1988). وليس هناك تفسير لهذه النتيجة، ما عدا القول أن متوسط رواتب هؤلاء المبحوثين منخفض مقارنة مع ولائهم، وتعلقهم بالمنظمة والتزامهم بالمنظمة، وهذا ما أحدث هذه العلاقة المحيرة (انظر جدول 2).

وبرغم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين معظم الخصائص الشخصية للموظف وبين الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي وفقاً لتحليل الارتباط، لكن تحليل الانحدار المتعدد، وخاصة باستخدام إجراء الخطوة-خطوة، وهو إجراء صارم، قد أوضح أن هناك خصيصتين فقط من الخصائص الشخصية، لديهما القدرة على التنبؤ بالولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي. فجدد أولاً أن خصيصة الرضا الوظيفي متنبئ قوي جداً بكل من الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي، حيث نلاحظ أنه كلما زاد الرضا الوظيفي، زاد الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي، وهذا متفق مع ما وجد في "الأبيبات" ذات العلاقة (انظر مثلاً، Luthans, et al., 1987; Babakus, et al., 1999). ومن هذا المنطلق نرى أنه من المهم أن تعطي المنظمات انتباهاً كبيراً لرضا عاملها وخاصة العوامل التي تسبق تحقيق رضاهم، حيث إن الانتباه إلى هذه العوامل يساعد على دعم العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي ويثبط للعوامل التي تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي (اليامي، 2002). لقد تم معاملة الرضا الوظيفي على أنه سابق للالتزام التنظيمي

ومكوناته، وهذا ما يعتقد الباحث أنه هو الأكثر منطقية، وأن الرضا الوظيفي ليس نتيجة أو أثرًا للالتزام التنظيمي ومكوناته، بل هو سابق له.

أيضًا لقد أوضح تحليل الانحدار المتعدد / إجراء الخطوة-خطوة، أن هناك خصيصة أخرى من الخصائص الشخصية التي تتنبأ بالتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي، ولكنها ليست كذلك بالنسبة للولاء التنظيمي، وهي خصيصة المستوى التعليمي. حيث نلاحظ من جدولي (8،9) أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف، انخفض تعلقه بالمنظمة وشعوره بالالتزام نحوها، وهذا متفق مع ما وجد في بعض الدراسات السابقة. وتفسير لهذه العلاقة، نرى أن للشرح الذي اقترحه (Mowday, et al., 1982) وهو أن لدى الأشخاص ذوي التعليم المرتفع توقعات، والتي ربما لا تكون المنظمة قادرة على الوفاء بها - يعتبر تفسير تفسيرًا منطقيًا ومقبولًا. ومما يؤكد لنا ذلك أننا نلاحظ أن خصيصة التعليم متنبئ قوي بالنسبة للتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي، وليست كذلك بالنسبة للولاء التنظيمي، لأنه من الممكن أن يكون لدى الموظف ولاء للمنظمة، ولكنه لم يصل إلى مرحلة التعلق العاطفي بالمنظمة، ومن ثم الالتزام التنظيمي. فمن المحتمل للشخص الذي لديه تعليم عالٍ أن يترك المنظمة نهائيًا إذا لم يكن التعلق العاطفي بها أو الالتزام لها عاليًا برغم أنه يشعر بالولاء لها. وهذا يقودنا إلى نقطة مهمة، وهي إجراء المحاولات الجادة من قبل المنظمات في عدم وضع الموظفين في مواقع وظيفية يشعرون أنها أقل مما هم مؤهلين للقيام به، ومحاولة إشباع حاجتهم في هذا السياق بقدر المستطاع، لأنهم الأكثر عرضة لترك المنظمة والبحث عن منظمات تلبي هذه الحاجة.

أما بالنسبة للعوامل المتعلقة بالعمل الذي يمارسه الموظف، فقد أوضحت تحاليل الانحدار المتعدد بكل الإجراءين أن هناك اثنين من متغيرات العمل واللذين يتنبأان بالالتزام التنظيمي ومكوناته. لقد أثبتت الدراسة الحالية ما وجنته دراسات عديدة جدًا وسابقة من أن وضوح دور الموظف، أو عدم غموض الدور الذي يقوم به متنبئ قوي بالالتزام التنظيمي ومكوناته، حيث نلاحظ من الجدول (7، 8، 9) أن وضوح دور الموظف هو أقوى متنبئ بكل من الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي. وهذه النتيجة تشدد على ما

لاحظه الباحثان في تصميم الوظيفة (انظر، 1975، 1980 Hackman & Oldham) فيما يتعلق بالتحديد الدقيق لمسؤوليات وواجبات الوظيفة التي يقوم بها الموظف، وتوفير المعلومات للموظف أثناء قيامه بتنفيذ المهام الموكلة إليه حيث إن غياب هذه المعلومات يُحدث ما أطلق عليه غموض الدور، والذي يؤثر سلبًا على أشياء كثيرة، ومنها اتجاهات الموظف مثل الإلتزام التنظيمي ومكوناته.

أيضًا أشارت تحليلات الانحدار المتعدد إلى أن صراع الدور الذي يعاني منه الموظف، مثل أن يعطى الموظف مهام بدون الموارد اللازمة لتنفيذها أو أن يتلقى الموظف مطالب متناقضة من الأشخاص الذين يعمل معهم أو أن يعمل مع أكثر من مجموعة، والتي تكون أعمالهم مختلفة تمامًا- هو متنبئ قوي بالإلتزام التنظيمي ومكوناته، حيث إن انخفاض صراع الدور الذي يعاني منه الموظف يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام لها. لهذا نرى أنه من الواجب على المنظمات أن تعطي إنتباهًا أكبر لهذين المتغيرين، وتحاول زيادة وضوح دور الموظف وتحاول التقليل من صراع الدور الذي يعاني منه الموظف، حيث إن الاهتمام بهذين العاملين سوف يساعد على توجيه اتجاهات العاملين إلى الوجهة التي ترغبها المنظمة.

أما بالنسبة لعوامل اتصال الرئيس بالمرعوس ، فنلاحظ أن الاتصال المتعلق بالوظيفة الذي يتلقاه المرعوس من رئيسه المباشر هو متنبئ قوي بكل من الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي. فحسب نتائج هذه الدراسة نلاحظ أنه كلما زاد تحديد الأهداف للمرعوس وعندما تكون تعليمات الرئيس إلى المرعوس واضحة، وعندما يُقدّر الرئيس الأداء الجيد للمرعوس، كل هذا يؤدي إلى زيادة في كل متغيرات الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي التي يشعر بها الموظف نحو المنظمة التي يعمل بها. وبناءً على هذه النتائج فإن على المشرفين المباشرين أن يهتموا بالاتصال المتعلق بالوظيفة الذي يتلقاه مرعوسهم، حيث إن له على الأقل فائدتين:

1- إنه متنبئ قوي بالالتزام التنظيمي ومكوناته، وهذا يجعل منه متغيراً، أو عاملاً مرشحاً إلى أن يكون سبباً في إحداث الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، وبالتالي إحداث الالتزام التنظيمي.

2- إن الاتصال المتعلق بالوظيفة ربما يزيد من وضوح دور الموظف، وبالتالي يساهم في زيادة مساهمة متغير وضوح الدور في "التأثير" على الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، وبالتالي الالتزام التنظيمي.

وأخيراً أبانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد/إجراء الخطوة-خطوة، أن الاتصالات السلبية التي يتلقاها المرعوس من رئيسه المباشر هي متنبئ قوي بالولاء التنظيمي الذي يشعر به الموظف نحو المنظمة. حيث إن الزيادة في انتقاد أداء الموظف أمام الآخرين، وتوجيه الانتقاد إلى الموظف كمشخص وليس إلى أدائه، والسخرية من الموظف تؤدي إلى انخفاض الولاء التنظيمي للموظف. إن هذه النتيجة تقترح أن الاتصالات السلبية التي يتلقاها المرعوس من رئيسه المباشر "تؤثر" فقط على مكون من مكونات الالتزام التنظيمي، وليس على الالتزام التنظيمي كمركب (Becker, 1992). ورغم ذلك على المشرفين المباشرين أن يقللوا من الاتصالات السلبية مع مرعوسهم، وذلك لتأثيرها على الولاء التنظيمي، والذي ربما ينعكس سلباً على عدم انتقال المرعوس من مرحلة الولاء التنظيمي إلى مرحلة التعلق بالمنظمة، ومن ثم إلى الالتزام الكامل للتنظيم.

**الدراسات المستقبلية:**

برغم أن الدراسة الحالية قد ضمنت عدد من المتغيرات للتقصي عن مدى قدرة هذه المتغيرات على التنبؤ بالالتزام التنظيمي ومكوناته، وقامت باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، لكنها لا تجزم بوجود علاقات سبب ونتيجة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، حيث إن هذا يتطلب تحليلاً أكثر تطوراً، مثل تحليل المسار، وهذه إحدى الإضافات التي من الممكن أن تقوم بها الدراسات المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للدراسات المستقبلية أن تبحث في مدى مساهمة إتصال الرئيس بالمرعوس في وضوح دور الموظف، وتقليل صراع الدور الذي يعاني منه الموظف. وأخيراً، إنه من الضروري

إعادة تطبيق هذه الدراسة في منظمات مختلفة، وذلك لتكوين نموذج تحليلي قوي يعتمد على نتائج من عينات مختلفة في منظمات مختلفة في القطاعين العام والخاص.

### خاتمة:

حاولت هذه الدراسة التقصي عن بعض العوامل التي لها علاقة بالالتزام التنظيمي وبعض مكوناته، ومدى قدرة تلك العوامل في التنبؤ بالالتزام التنظيمي. ولقد جاءت نتائج الدراسة الحالية متفقة إلى حد كبير مع بعض الدراسات السابقة، حيث أوضحت أن الرضا الوظيفي يعتبر متنبئاً قوياً بالولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي. فكلما زاد رضا الموظف عن وظيفته، زاد ولاؤه وتعلقه بالمنظمة، والتزامه نحو المنظمة التي يعمل بها. كما أبانت النتائج أن نوي التعليم العالي هم الأقل شعوراً بالتعلق بالمنظمة وأقل شعوراً بالالتزام لها، لهذا يجب إعطاء انتباه أكبر إلى هذه الفئة، لأنهم الأكثر احتمالاً في ترك المنظمة نهائياً.

كما أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن الزيادة في وضوح دور الموظف وانخفاض صراع الدور الذي يعاني منه يؤديان إلى زيادة الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي التي يشعر بها الموظف نحو المنظمة. أما المساهمة الجديدة للدراسة الحالية في "أدبيات" الالتزام التنظيمي، وخاصة التي كتبت باللغة العربية، فهي الكشف عن أن هناك بُعدين من أبعاد اتصال الرئيس بالمرعوس والتي تنبأ بالالتزام التنظيمي وبعض مكوناته. فقد أوضحت النتائج أن الاتصالات السلبية التي يتلقاها المرعوس من رئيسه المباشر "تؤثر" سلبياً على ولاء هذا المرعوس للمنظمة التي يعمل بها. وأخيراً، لقد أثبتت هذه الدراسة أن زيادة الاتصال المتعلق بالوظيفة التي يحصل عليها المرعوس من رئيسه المباشر تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. الفتيحي، معبود، وطاق السواط. الولاء التنظيمي لمنصوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه. *الإداري*. ع 70. مسقط: معهد الإدارة للعلمة، 1997. ص 13-67.
2. الفضلي، فضل صباح. علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية. *الإدارة للعلمة*. ع 1، مج 37. ص ص 75-120. الرياض: معهد الإدارة للعلمة، 1997.
3. المعالي، أيمن. الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الاردنية: دراسة ميدانية. *الإداري*. ع 78. ص ص 39-70. مسقط: معهد الإدارة العامة، 1999.
4. المير، عبدالرحيم علي. العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات للشخصية: دراسة مقارنة. *الإدارة للعلمة*. ع 2، مج 35. ص ص 207-252. الرياض: معهد الإدارة للعلمة، 1995.
5. التليسي، أحمد مداوس. العلاقة بين بعض أنواع اتصال الرئيس/المؤسس والرضا الوظيفي: دراسة استكشافية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية* (الكويت)، مج 9، ع 1:1-33، 2002.
6. يوسف، درويش عبدالرحمن. العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية. *الإدارة للعلمة*. مج 39، ع 3، ص ص 493-528. الرياض: معهد الإدارة للعلمة، 1999.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abdulla, M. & Shaw J. "Personal Factors and Organizational Commitment: Main and Interactive Effects in the United Arab Emirates" *Journal of Managerial Issues*, Vol. XI, No. 1, (1999), P. 77-93.
2. Angle, H. & Perry J. "An Empirical Assessment of Organizational Commitments and Organizational Effectiveness" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, (1981), P. 1-14.
3. Babakus, E., Cravens D., Johnston M. & Moncrief W. "The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships" *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 1, (1999), P. 58-70.

4. Babbie, Earl, *The Practice of Social Research*, Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, 1989.
5. Bateman, T. & Strasser S. "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment" *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1, (1984), P. 95-112.
6. Becker, T. "Foci and Bases of Commitment: Are The Distinction Worth Making?" *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 1, (1992), P. 232-244.
7. Becker, T. & Billings R. "Profiles of Commitments: An Empirical Test" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, (1993), P. 177-190.
8. Becker, T., Billings R., Eveleth D. & Gilbert N. "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance" *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, (1996), P. 464-482.
9. Bishop, J., Scott K. & Burroughs S. "Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment" *Journal of Management*, Vol. 26, No. 6, (2000), P. 1113-1132.
10. Breaugh, J. "The Measurement of Work Autonomy" *Human Relations*, Vol. 38, No. 6, (1985), P. 551-570.
11. Brief, A. & Motowildo S. "Prosocial Organizational Behaviors" *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, (1986), P. 710-725.
12. Buchanan, B. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, (1974), P. 533-546.
13. Cohen, A. "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, (1992), P. 539-558.
14. Dalton, D. & Todor W. "Antecedents of Grievance Filing Behavior" *Academy of Management Journal*, Vol. 25, (1982), P. 158-169.
15. Decotiis, T. & Summers T. "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment" *Human Relations*, Vol. 40, (1987), P. 445-470.
16. Fullagar, C. & Barling J. "Predictors and Outcomes of Different Patterns of Organizational and Union Loyalty" *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 64, (1991), P. 129-143.
17. Gaertner, R. & Nollen S. "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization" *Human Relations*, Vol. 42, No. 11, (1989), P. 975-991.
18. Glisson, C. & Durick M. "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, (1988), P. 61-81.

19. Griffith, R., Hom P. & Gaertner S. "A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium" *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, (2000), P. 463-488.
20. Hackman, J. & Oldham G. "Development of the Job Diagnostic Survey" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, (1975), P. 159-170.
21. Hackman, J. & Oldham G., *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.
22. Hatfield, J., Robinson R. & Husman R. "An Empirical Evaluation of a Test for Assessing Job Satisfaction" *Psychological Reports*, Vol. 56, (1985), P. 39-45.
23. Hunt, S. & Morgan R. "Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?" *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, (1994) P. 1568-1587.
24. Jackson, S. & Schuler R. "A Meta-analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 36, (1985), P. 16-78.
25. King, N. "Improving the Quality of Working Life Through Communication" *Personnel Review*, Vol. 23, No. 2, (1994), P. 61-68.
26. Locke, E. "The Nature and Causes of Job Satisfaction" In M. C. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 1297-1349), New York: John Wiley & Sons, 1983.
27. Luthans, F., Baack D. & Taylor L. "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents" *Human Relations*, Vol. 40, No. 4, (1987), P. 219-236.
28. MacKenzie, S., Podsakoff P. & Ahearne M. "Some Possible Antecedents and Consequences of In-role and Extra-role Salesperson Performance" *Journal of Marketing*, Vol. 62, (1998), P. 87-98.
29. Mannheim, B., Baruch Y. & Tal J. "Alternative Models for Antecedents and Outcomes of Work Centrality and Job Satisfaction of High-Tech Personnel" *Human Relations*, Vol. 50, No. 2, (1997), P. 1537-1562.
30. Marsh, R. & Mannari H. "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 1, (1977), P. 57-75.
31. Mathieu, J. & Zajac D. "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment" *Psychological Bulletin*, Vol. 108, (1990), P. 171-194.
32. McFarlin, D. & Sweeney P. "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes" *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, (1992), P. 626-637.
33. Miles, E., Patrick S. & King, Jr. W. "Job Level as a Systemic Variable in Predicting the Relationship Between Supervisory Communication and Job Satisfaction" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 69, (1996), P. 277-292.

34. Morris, J. & Sherman J. "Generalizability of an Organizational Commitment Model" *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 3, (1981), P. 512-526.
35. Mowday, R. T., Porter L. W. & Steers R. M., *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press, 1982.
36. Naumann, E. "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriate Managers" *Group & Organization Management*, Vol. 18, No. 2, (1993), P. 153-187.
37. Niehoff, B., Moorman R., Blakely G. & Fuller J. "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment" *Group & Organization Management*, Vol. 26, No. 1, (2001), P. 93-113.
38. Norusis, Marija J., *SPSS for Windows: Base System User Guide, Release 6.0*, Chicago, IL: SPSS, Inc., 1993.
39. Pedhazur, Elazar J., *Multiple Regression in Behavioral Research*, Fortworth, TX: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1982.
40. Penley, L. & Hawkins B. "Studying Interpersonal Communication in Organizations: A Leadership Application" *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2, (1985), P. 309-326.
41. Podsakoff, P. & MacKenzie S. "An Examination of Substitutes for Leadership Within A Level-of-Analysis Framework" *Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 3, (1995), P. 289-328.
42. Podsakoff, P., MacKenzie S. & Bommer W. "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors" *Journal of Management*, Vol. 22, No. 2, (1996), P. 259-298.
43. Podsakoff, P., MacKenzie S. & Fetter R. "Substitutes for Leadership and the Management of Professionals" *Leadership Quarterly*, Vol. 4, No. 1, (1993), P. 1-44.
44. Porter, L., Steers R., Mowday R. & Boulian P. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, (1974), P. 603-609.
45. Quinn, R. E., Faerman S. R., Thompson M. P. & McGrath M. R., *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.
46. Randall, D. "The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, (1990), P. 361-378.
47. Rizzo, J., House R. & Lirtzman S. "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, (1970), P. 150-163.
48. Scholl, R. "Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force" *Academy of Management Journal*, Vol. 6, (1981), P. 589-599.

49. Sethi, V., Barrier T. & King R. "An Examination of the Correlates of Burnout in Information Systems Professionals" *Information Resources Management*, Vol. 12, No. 3, (1999), P. 5-13.
50. Sheldon, M. "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, (1971), P. 143-150.
51. Sims, H., Szilagyi A. & Keller R. "The Measurement of Job Characteristics" *Academy of Management Journal*, Vol. 19, (1976), P. 196-213.
52. Singh, J. "Striking a Balance in Boundary-spanning Positions: An Investigation of Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople" *Journal of Marketing*, Vol. 62, (1998), P. 69-86.
53. Steers, R. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 1, (1977), P. 46-56.
54. Stevens, J., Beyer J. & Trice H. "Assessing Personal, Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment" *Academy of Management Journal*, Vol. 21, (1978), P. 380-396.
55. Tansky, J., Gallagher D. & Wetzel K. "The Effect of Demographics, Work Status, and Relative Equity on Organizational Commitment: Looking among Part-time Workers" *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 14, No. 3, (1997), P. 315-326.
56. Williams, L. & Anderson S. "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors" *Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, (1991), P. 601-617.
57. Zeffane, R. "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees" *Human Relations*, Vol. 47, No. 8, (1994), P. 977-1010.

## الملاحق

### (الاستبانة)

#### أ) عناصر للرضا الوظيفي:

يتكون هذا الجزء من خمسة أوجه، الرجاء الحكم عليها، وهي:

#### العمل في الوظيفة الحالية

ممل	_____	_____	_____	_____	_____	مثير
ممتع	_____	_____	_____	_____	_____	غير ممتع
ليس فيه تحد	_____	_____	_____	_____	_____	فيه تحد
مضيق	_____	_____	_____	_____	_____	غير مضيق

#### الراتب الحالي

مكافئ	_____	_____	_____	_____	_____	غير مكافئ
صغير	_____	_____	_____	_____	_____	كبير
مناسب	_____	_____	_____	_____	_____	غير مناسب
مناسبي	_____	_____	_____	_____	_____	إيجابي

#### الترفيحات

عادلة	_____	_____	_____	_____	_____	غير عادلة
غير موثوق فيها	_____	_____	_____	_____	_____	موثوق فيها
إيجابية	_____	_____	_____	_____	_____	سلبية
غير معقولة	_____	_____	_____	_____	_____	معقولة

#### المشرف المباشر

كريم	_____	_____	_____	_____	_____	بعيد
غير صادق	_____	_____	_____	_____	_____	صادق
ودود	_____	_____	_____	_____	_____	غير ودود
غير مؤهل	_____	_____	_____	_____	_____	مؤهل

#### الزملاء في العمل

لا ميلون	_____	_____	_____	_____	_____	حريصون
لديهم ولاه	_____	_____	_____	_____	_____	ليس لديهم ولاه
لطفاه	_____	_____	_____	_____	_____	غير لطفاه
مملون	_____	_____	_____	_____	_____	مثيرون

#### ب) عناصر وضوح للنور (مقياس ذو سبع درجات يتدرج من 'خطأ تلمذاً' إلى 'صحيح جداً')

- 1- أشر باني متأكد من مقدار السلطة التي أملكها في وظيفتي.
- 2- هناك أهداف علمية وأهداف صالية واضحة ومخطط لها في الوظيفة التي أؤوم بها.
- 3- أعرف أي تد ورحمت واتي بالشكل المناسب بين مهام وظيفتي.

4- إني أعرف بالضبط ما هي مسئوليات وظيفتي.

5- إني أعرف بالضبط ما هو المتوقع مني في وظيفتي.

6- شرح ما هو المطلوب في وظيفتي ووضوح.

(ج) عناصر صراع الدور (مقياس ذو سبع درجات يتدرج من "خطأ تاماً" إلى "صحيح جداً")

1- علي القيام بشيئا والتي من المفروض القيام بها من قبل آخرين.

2- أعطى مهمة/مهام ولكن بدون الأيدي العاملة لإكمالها.

3- علي إستحداث قاعدة أو سياسة من أجل أن أقوم بمهمة ما.

4- أعمل مع مجموعتين أو أكثر والذين يعملون بشكل مختلف جداً.

5- أتلقى مطالب متناقضة من اثنين أو أكثر من الأشخاص في العمل.

6- أقوم بشيئا والتي تكون عرضة في أن تكون مقبولة من قبل شخص واحد وغير مقبولة من آخرين.

7- أتلقى مهمة/مهام ولكن بدون الموارد والمواد الكافية لتنفيذها.

8- أقوم بعمل شيئا غير ضرورية في وظيفتي.

(د) الاستقلال في طرق العمل (مقياس ذو سبع درجات يتدرج من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة")

1- إنه مسموح لي أن أقرر كيف أقوم بأداء وظيفتي (الطرق التي أستخدمها)

2- إني قادر على أن أختار الطريقة التي أؤدي بها وظيفتي (الإجراءات التي أستخدمها)

3- إني حر في اختيار الأسلوب/الأساليب التي أستخدمها في القيام بعملي.

(هـ) الاستقلال في جدولة العمل (مقياس ذو سبع درجات يتدرج من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة")

1- لدي تحكم على جدولة عملي.

2- أستطيع أن أقرر متى أقوم بانشطة معينة في عملي؛ وذلك بسبب طبيعة عملي.

3- لدي بعض التحكم على تسلسل الأنشطة في عملي (متى أعمل ماذا).

(و) الاستقلال في وضع واختيار معايير تقييم الأداء (المقياس كما في الاستقلال في جدولة العمل)

1- تسمح لي وظيفتي أن أعدل في الطريقة المعتادة للتقييم، وبذلك أستطيع أن أركز على بعض أجزاء وظيفتي وأقل التركيز على أجزاء أخرى.

2- إني قادر على تعديل ما هي أهداف وظيفتي (ما هو المفروض علي إنجاز).

3- لدي بعض التحكم على ما هو مفروض علي تحقيقه (أهداف وظيفتي كما يراها رئيسي).

(ز) الاتصال المنطق بوظيفة (مقياس ذو خمس درجات يتدرج من "باتاً" إلى "كاثماً")

1- يطلعتني رئيسي على الخطط المستقبلية للمجموعة التي أعمل معها.

2- أخبرني رئيسي عن أسباب وضع القواعد والسياسات.

3- يحدد رئيسي لي أهداف مفيدة لكي أتحققها.

4- يطلعتني رئيسي على القواعد والسياسات.

5- يجهلي رئيسي أعرف لماذا صُغت تغييرات في ولجيات العمل.

6- يجهلي رئيسي مطلقاً على ما يحدث في الشركة/المنظمة.

7- يخبرني رئيسي عن الأسباب لمواعيد/جداول العمل.

8- يخبرني رئيسي عندما أودي العمل بشكل جيد.

9- يُثني رئيسي على العمل الجيد.

10- يطمئني رئيسي بتأهيلات وانضحة.

11- يطمئني رئيسي تقديراً/اعترافاً للعمل الجود.

(ج) الاتصالات الإيجابية (المقاييس كما في الاتصال المتعلق بالوظيفة)

1- يستهل/يبدأ رئيسي مع محادثات غير رسمية.

2- يمزح معي رئيسي بشكل طبيعي.

3- يسألني رئيسي عن اهتماماتي خارج العمل.

(ط) الاتصالات السلبية (المقاييس كما في الاتصال المتعلق بالوظيفة)

1- يلتقد رئيسي على أمام الآخرين.

2- يسخر رئيسي مني أو يضحك عليّ.

3- يكون رئيسي متفكداً لي كشخص.

(ي) الاتصال المساعد (المقاييس كما في الاتصال المتعلق بالوظيفة)

1- أقرض على تأهيلات رئيسي عندما أعتقد أنها خطأ بسؤاله عنها.

2- أخبر رئيسي عندما أعتقد أنه عمل شيئاً بشكل خاطئ.

(ك) لولاء التنظيمي (مقاييس ذو خمس درجات يتدرج من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة")

1- ألتزم بولاء ضعيف جداً للمنظمة التي أعمل فيها.

2- إنها تؤدي إلى تغيير صغير جداً في ظروفاتي الحالية لو تركت المنظمة التي أعمل بها.

3- كان خطأً لكيد ملي عندما قررت للعمل لهذه المنظمة.

4- أبحث إلى استقالي عن هذه المنظمة على أنها منظمة عظيمة للعمل فيها.

5- ليس هناك الكثير من الفائدة عند البقاء في هذه المنظمة إلى الأبد.

6- في أتم بشكل حقيقي بمصير هذه المنظمة.

(ل) التعلق بالمنظمة (المقاييس كما في الولاء للتنظيمي)

1- إنني فخور عندما أخبر الآخرين بأنني جزء من هذه المنظمة.

2- إنني سعيد بشكل كبير بأنني اخترت هذه المنظمة لأعمل فيها على منظمات أخرى عندما قررت الالتحاق بها.

3- لدي الرغبة في أن أقبل أي نوع من المهام الوظيفية من أجل أن أعمل في هذه المنظمة.

4- بالنسبة لي، هذه المنظمة هي الأفضل ما يمكن للعمل له من بين المنظمات الممكنة.

5- إنني أجد أن قيمتي وقيم هذه المنظمة متشابهة جداً.

6- تفضلني هذه المنظمة بشكل حقيقي على أن أصلي لأفضل ما لدي في أداء وظيفتي.

7- لدي الرغبة في أن أصلي جهداً كبيراً فوق المتوقع مني من أجل أن أساعد هذه المنظمة على النجاح.

8- كثيراً ما أجد صعوبة في الاتفاق مع سياسات هذه المنظمة.

9- من الممكن أن أعمل لمنظمة أخرى إذا ما توافرت الفرصة، وعلماً أن نوع العمل متشابه.

(م) الإلتزام التنظيمي (يتكون من الخمسة عشر عنصراً المكوّنة للولاء التنظيمي والتعلق بالمنظمة).



## **A Predictive Study of Antecedents of Organizational Commitment Among Non-supervisory Employees**

**Ahmed M. Alyami**  
Assistant Professor  
Department of Public Administration  
College of Administrative Sciences  
King Saud University

### **Abstract**

This study has tried to predict some of the factors that may precede organizational commitment and its components among random sample of non-supervisory employees working for a public utility company in the Kingdom of Saudi Arabia. By using multiple regression metrology, the results have revealed that role clarity, role conflict, and general satisfaction of the employee are strong predictors of organizational loyalty, organizational attachment and organizational commitment. The study results have also revealed that two of the dimensions of supervisor-subordinate communication, which are job communication and negative relations communication, are strong predictors of organizational loyalty and organizational commitment respectively. In light of these results, I made some recommendations for enhancing organizational commitment among employees.

# المجلة العربية للعلوم الادارية



تصدر من مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت - دولة الكويت  
علمية محكمة تعنى بنشر الأبحاث الأصلية في مجال العلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. حسني إبراهيم حمدي

## الاشتراكات

الكويت 3 دينار للأفراد  
15 دينار للمؤسسات  
الدول العربية 4 للأفراد  
15 دينار للمؤسسات  
الدول الأجنبية 75 دولاراً للأفراد  
60 دولاراً للمؤسسات

يوجه جميع المراسلات  
بإسم رئيس التحرير  
على العنوان التالي  
المجلة العربية للعلوم الإدارية  
جامعة الكويت  
ص.ب. 28558  
دولة الكويت

هاتف: 4417026 و 448643  
فاكس: 4417026 و 448643

• صدر العدد الأول في نوفمبر 1993

• تصدر كل أربعة أشهر ابتداء من يناير 1999م

• تهدف المجلة إلى المساهمة في تطوير ونشر الفكر الإداري  
والممارسات الإدارية على مستوى الوطن العربي.

• تقبل المجلة الأبحاث الأصلية والابتكارية في مجالات الإدارة،  
المحاسبة، التمويل والاستثمار، التسويق، نظم المعلومات  
الإدارية، الأساليب الكمية في الإدارة، الإدارة الصناعية،  
الإدارة العامة، الاقتصاد الإداري، وغيرها من المجالات  
المرتبطة بتطوير المعرفة والممارسات الإدارية.

يسر المجلة دعوتكم للمساهمة في أحد أبوابها التالية:

- الأبحاث
- مراجعات الكتب
- ملخصات الرسائل الجامعية
- الحالات الإدارية العملية
- تقارير عن الندوات والمؤتمرات العلمية.

اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي  
في شركة الاتصالات الأردنية  
\*دراسة ميدانية\*

أ.د. عاصم حسين الأعرجي(\*)

أ. زياد فيصل هلال العزام(\*\*)

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين (في المستويات الإدارية العليا والوسطى) للاتجاه نحو التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية تُعزى للخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة. كما تهدف الدراسة أيضاً إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين (في المستويات الإدارية العليا والوسطى) في شركة الاتصالات الأردنية للاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته السبعة: الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأنوار والأساليب التكنولوجية، القيادة، العلاقات، القوى العاملة، والتي تُعزى للخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة. كما هدفت للدراسة أيضاً إلى التعرف على العلاقة الإحصائية بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي في المجالات السابقة. كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التغيير والتطوير التنظيمي. وقد شملت هذه الدراسة جميع العاملين في الوظائف في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدير مديرية، مدير دائرة، رئيس قسم) في شركة الاتصالات الأردنية، والبالغ عددهم (319)، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت نسبتها (40.8%).

(\*) أستاذ الإدارة، قسم الإدارة العامة - جامعة اليرموك - المملكة الأردنية الهاشمية.

(\*\*) معاهد بحث، قسم الإدارة العامة - جامعة اليرموك - المملكة الأردنية الهاشمية.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي بشكل عام تُعزى للمتغيرات الشخصية كالجنس، أو العمر، أو المؤهل العلمي، أو المستوى الوظيفي، أو مدة الخدمة.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي بشكل عام تُعزى لمتغير الجنس، باستثناء المجالات التالية: الأهداف والاستراتيجيات، ومجال الأدوات والأساليب للتكنولوجية، ومجال القيادة. وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي متمثلاً في مجالاته الستة تُعزى لمؤهلهم العلمي. وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في مجال الأدوات والأساليب للتكنولوجية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في باقي المجالات تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالاته تُعزى لمتغير مدة الخدمة. وكشفت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو التغيير التنظيمي والاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة.

#### مقدمة:

تعتبر عملية التغيير منهج التطور في كثير من العناصر البيئية التي تؤثر على المنظمة، وتعتبر عملية تعلم وإدارة للتغيير من المهارات الرئيسة التي تمكن القيادي والمنظمة من مواجهة التحديات الكبيرة في ظل عالما المتحرك لما يتطلبه ذلك من عوامل النجاح أو مجرد البقاء في ظل التغييرات المستمرة اليوم. وتشهد منظمات اليوم حركة مستمرة من التغييرات الدلابة، من شأنها أن تبرز الحاجة - للقيادي - بضرورة التغيير لكي تتواءم مع للمتغيرات البيئية الجديدة حتى تضمن فاعلية أكبر للمنظمة، وهذه

المتغيرات البيئية المختلفة إما سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو تكنولوجية.. إلخ والتي تحدث التغيير المستمر، وذلك بتفاعل المنظمة مع البيئة.

إن أي تغيير في المنظمة يتطلب تكيفاً وتوازناً جديداً يكفل للمنظمة بقاءها، وزيادة فاعليتها في خضم بيئة ديناميكية - حركية - لا تتفك عن التغيير. ويشمل هذا التغيير عدداً كبيراً من الجوانب التي تبني عليها المنظمات، إما في الأهداف والاستراتيجيات، وإما في الهيكل التنظيمي، وإما في آليات اتخاذ القرار، وإما في الأدوات التكنولوجية والأساليب المستخدمة، وإما في القوى العاملة، وإما في القيادة وأساليبها وأنواعها، وإما في وسائل الاتصال، لذا لا بد للقيادي أن يكون على علم ودراية بما يدور في بيئته الداخلية والخارجية حتى يرى مكاناً أو مواطن الخلل التي تحتاج إلى التغيير والتطوير، لذا تعمل المنظمة في بيئة سمتها الانفتاحية والشفافية.

#### مشكلة الدراسة:

تبرز مشكلة الدراسة من مظاهر الواقع الحالي للمنظمات وبيئتها المتغيرة التي تملي عليها أن تعتمد التغيير في مجالات شتى؛ من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها، ولأن المنظمة تعتبر جزءاً لا يتجزأ من البيئة الكلية التي أصابها التطور المذهل، لذا أصبحت نظمها القديمة لا تجدي نفعاً أمام كل تلك الطفرات والخطوات العلمية المتواصلة.

وبذلك فقد انتهجت الإدارات العليا نهجاً جديداً لإحداث التغيير في مختلف جوانب المنظمة، ونتيجة لذلك تبرز مشكلة أخرى وهي في كيفية التعامل مع التغيير ومقاومة التغيير، وكيفية تقليل تأثيره الضار على المنظمة لإنتاج عمليات التغيير وبقاء واستمرارية المنظمة. وتبرز مشكلة ثالثة هي كيفية التعامل مع عمليات التطوير التنظيمي الهادفة لتحسين الأداء والخدمة.

### أهداف الدراسة :

يتحدد الغرض من هذه الدراسة في التعرف على اتجاهات موظفي شركة الاتصالات الأردنية نحو التغيير والتطوير التنظيمي وعلى العوامل المؤثرة في تلك الاتجاهات كالجنس والعمر والمستوى التعليمي والمؤهل العلمي ومدة الخدمة.

كما تهدف الدراسة للتعرف على مدى الجدية في تطبيق التغيير والتطوير التنظيمي في الشركة لرفع كفاءتها وقدرتها على المنافسة. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة كالعمر، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، على مجالات الدراسة والتي تشمل الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، والاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة، (الأهداف والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، والأدوات والأساليب التكنولوجية والقيادة والعلاقات، وأخيرًا القوى العاملة).

### أهمية الدراسة:

بدأ التطور التكنولوجي في الوصول إلى ذروته في أواخر القرن الماضي، ودخل جميع مجالات الحياة، وخصوصًا للمعارف السلوكية والإنسانية، مما أدى إلى تطور هائل في مختلف الجوانب، وأدى ذلك إلى زيادة سرعة الأداء والإنتاج، ثلبيّة للطلب المتزايد على الملع والخدمات التي يقدمها القطاعان العام والخاص.

من هنا جاءت وبرزت أهمية الدراسة، وخصوصًا مع ندرة الدراسات العربية والمحلية لاستكشاف وجهات نظر العاملين في مؤسسات القطاع العام - كذلك الحال بالنسبة للقطاع الخاص، وطرق تفكيرهم بإدارة التغيير والتطوير التنظيمي، والتعرف على بعض المتغيرات الشخصية المختلفة للعاملين التي تؤثر على اتجاهاتهم نحو إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ولما تشهده مؤسسات القطاع العام والخاص على حدٍ سواء من تغييرات، جاءت هذه الدراسة كي تفحص آراء واتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية نحو التغيير وإدارته والتطوير التنظيمي، وما تخلص إليه من نتائج وتوصيات تتطلبها إدارة المؤسسات، كإبرك الحاجة إلى قادة التغيير، فيها ومعرفة الأسباب التي

تدعو الأفراد والجماعات لتأييدهم أو مقاومتهم، ودعمهم لعمليات التطوير التنظيمي، وذلك لتطوير أجهزة المؤسسات وتخفيضها من آثار الجمود والتخلف والاهتمام بمعالجة معوقات التغيير. وتحسين أساليب العمل بهدف الإسراع في عملية التنمية، وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها الإدارة والمؤسسة.

#### فرضيات الدراسة:

أما بالنسبة للفرضيات فقد جاءت على النحو الآتي:

**الفرضية الأولى:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين اتجاهات أفراد عينة للدراسة نحو التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، أو العمر، أو المؤهل العلمي، أو المسمى الوظيفي، أو مدة الخدمة".

**الفرضية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين اتجاهات أفراد عينة للدراسة نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة: الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأدوات والوسائل التكنولوجية، القيادة، العلاقات، القوى العاملة - تعزى للخصائص الشخصية: الجنس، أو العمر، أو المؤهل العلمي، أو المستوى الوظيفي، أو مدة الخدمة".

**الفرضية الثالثة:** "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو التغيير التنظيمي والاتجاه نحو التطوير التنظيمي".

#### منهجية الدراسة:

##### مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى من مستوى مدير مديرية و مدير دائرة، ورئيس قسم في شركة الاتصالات الأردنية، حيث قام الباحثان باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت نسبتها 40.8%.

وقد تم اختيار أفرادها لكونهم الأكثر ارتباطاً ووعياً بعمليات اتخاذ القرار حول عمليات التغيير والتطوير التنظيمي في الشركة، وبلغ عدد مدراء المديریات والنوابه 133، ورؤساء الأقسام 186. وبذلك يكون العدد الكلي 319 موظفاً.

#### أداة الدراسة:

قام الباحثان باستخدام استبانة كأداة لهذه الدراسة تم تطويرها بالرجوع إلى الأدبيات النظرية ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة في هذا الموضوع، وكذلك تم الاستفادة من استبانة استخدمتها الباحثة أمل الفرخان في دراسة لها. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة (الملحق رقم 1)، ويختص هذا الجزء بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وقد تضمنت: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، ومدة الخدمة. وقد اشتمل الجزء الثاني على فقرات الاتجاه نحو التغيير التنظيمي وشمل خمس فقرات على مقياس ليكرت الخماسي من درجة موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. وقد شمل هذا الجزء الثاني ستة مجالات (من 6 إلى 45)، وذلك لتغطية فقرات الاتجاه نحو التطوير التنظيمي، وهذه المجالات هي: الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأدوات والوسائل التكنولوجية، القيادة، العلاقات، القوى العاملة.

#### صدق وثبات الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)؛ قام الباحثان بعرضها على أربعة محللين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وعضو هيئة تدريس في جامعة مؤتة، وعضو هيئة تدريس في الجامعة الأردنية، وذلك للتحقق من صدق وثبات الاستبانة، فوافق المحكمون على فقرات الاستبانة لمجالات الدراسة، مع إجراء التغييرات في الصياغة اللغوية، وحذف بعض فقرات الاستبانة، والاستعاضة عنها بفقرات أخرى جديدة تتلاءم مع الدراسة.



### أسلوب التحليل الإحصائي:

لقد تمت معالجة بيانات الدراسة التي تم جمعها من خلال الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS PC+ وذلك باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة. وتم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل التباين المتعدد اختبار (ف) للتعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي وللتطوير للتنظيمي للمتغيرات الشخصية التي تحوي أكثر من مستويين، واختبار (ت) للمتغيرات التي تحوي أقل من مستويين.

### الدراسات السابقة:

في دراسة (Wes Siegal et. al, 1996)<sup>(1)</sup> بعنوان مفهوم إدارة التغيير، مراجعة لوجهات نظر المدراء واقتراحاتهم في التسعينيات، حيث قام "ويس" وزملاؤه بمناقشة التغيير ودوافعه وخطواته والأسباب التي دفعت المنظمة للقيام بالتغيير، وكيفية التعامل مع التغيير وإدخاله للمنظمة، وشملت مجتمعاً ضم 12 شركة محلية وخمس شركات عالمية، وتم اختيار عينة عشوائية من مدراء هذه الشركات، حيث بلغ عددهم 1840 مديراً، بعينة نسبتها 72%.

وأظهرت دراسته وجود تنامي حقيقي قليل خلال السنوات القليلة الماضية في وجهات نظر المدراء بأهمية القضايا المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي بالرغم من تطور الاتجاهات والتعقيدات في البيئة الخارجية والداخلية التي تحت وتجر المنظمة على تبني التغيير والتطوير التنظيمي. كذلك فإن الموظفين في جميع المستويات الإدارية - بما فيهم المدراء العاملون - لم يبلوروا مفهوماً شاملاً للتطوير والتخطيط وإدارة وتقييم التغيير في المنظمة حسب ما تم طرحه في استبانة الدراسة. كما أن مدراء المنظمة أو المنظمات - أيضاً - لم يبلوروا مفهوماً شاملاً عن التغيير وإدارته ومفهومه بشكل واضح، وذلك للنقص في مفهوم ومتطلبات التغيير للفعال التي يحتاجونها، كي يتم القيام بالتغيير الذي يؤثر على سلوك الموظفين، وبالتالي يؤثر على المنظمة التي يعملون فيها.

وفي دراسة (Steven Appelbaum et. al, 1998)<sup>(2)</sup> تمت مناقشة عملية التغيير والتي هي جزء من التخطيط وتشكيل الاستراتيجيات، لذا فإن التغيير الاستراتيجي يمتد من هذا المنطلق، ويناقش الباحثون تأثير عملية التغيير على مصدرين مختلفين، المصدر الأول هو البيئة المحيطة، ومثال ذلك المنافسون، وأنظمة الحكومة، والظروف الاقتصادية. والمصدر الآخر هو المنظمة نفسها. ويستعرض الباحثون عملية التغيير الاستراتيجي بقولهم: إن هذه العملية تشمل جزأين مهمين وقائي وعلاجي Proactive و Reactive وبالتركيز على المتغيرات الأساسية وهي: الأهداف والاستراتيجيات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي، والقوى العاملة. وقد تم التطرق لنوعي القيادة، النوع الأول: القيادة الانتقالية Transactional حيث يرى أنصار هذا النوع أن التغيير التكنولوجي يمثل حاجة ضرورية لحل المشكلات، وهنا فإن المدراء تنقصهم المهارات ليؤثروا في إدراك العاملين لتقليل مقاومة التغيير. والنوع الثاني: القيادة التحولية Transformational وهنا يرى أنصار هذا النوع ضرورة التوافق بين التغيير التكنولوجي ومظاهر العلاقات الإنسانية، وهنا يملك المدراء القدرة على التعامل مع الأفراد بحرية ووضوح وتحويل مقاومة التغيير إلى دعم ومساندة لعملية التغيير.

وفي دراسة (Les Worrall et. al, 2000)<sup>(3)</sup> قام الباحثون بدراسة التغيير التنظيمي من منظورين مختلفين؛ هما أثر التغيير على خبرات العمل، وإدراكات مدراء القطاع العام لعملية التغيير، ويبدأ الباحثون دراستهم بآراء حول التغيير، حيث يرون أن التغيير في الآونة الأخيرة يتطلب من العاملين في المنظمة المزيد من التدريب، حتى يمتلك الأفراد العاملون المقدره والمهارات العالية للقيام بالتغيير المطلوب. وتم تطبيق الدراسة في سنتين متتاليتين، 1998/1997، وشملت مجتمعاً ضم مؤسسات القطاع العام، ومؤسسات القطاع الخاص، والمؤسسات الخدمية، حيث جرت الدراسة في عام 1997 على 1362 موظفاً وفي عام 1998 على 1313 موظفاً تم اختيارهم بشكل عشوائي، وقاموا بدراسة أثر التغيير على خبرات العمل، وإدراكات المدراء في المملكة المتحدة.

وفي دراسة (Savery and Luks, 2000)<sup>(4)</sup> ناقش الباحثان أسباب التغيير، ومعوقاته، وأجلا أهم الأسباب التي تدفع المنظمة للتغيير، وخصوصاً في استراتيجيا، كذلك التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى تطور في الأرضيات الأساسية لهذه المنظمات، مما يزيد من قدرتها على الحصول على المعلومات بطريقة أكثر يسراً وسهولة وسرعة من الاعتماد على الأفراد. وزيادة الإنتاجية للعاملين والمنظمة على حد سواء هي من أهم الأسباب التي تدفع المنظمة للقيام بالتغيير. وينكران أن عملية التغيير يجب أن تكون مؤسسة على توقعات حقيقية لقدرة المنظمة على التغيير، ولقدرتها على تقديم نظام حوافز يرفد حركة التغيير وأهدافه، ويوضح الباحثان أنه توجد عوائق للتغيير المنظمي، وهي معوقات صناعية: وتشمل تكاليف رأسمالية، وتشريعات صناعية، وضغوط المنافسة. ومعوقات مؤسسية: وتشمل اتجاهات العاملين، وضعف الاتصالات، القيادة الضعيفة وغير الملائمة، والممارسات التقليدية القديمة.

وفي دراسة (Moran and Brightman, 2001)<sup>(5)</sup> يبين الباحثان أنه عندما نفكر في التغيير وعلاقته بالأفراد، فإنه يجب أن ينصب التغيير على ثلاثة عناصر قوية. (الأهداف، الهوية، السيادة). ويأتي الباحثان بنموذج جديد لاحتواء الأفراد في التغيير سمي بنموذج (TRY) وهذا النموذج يركز على التعامل الإنساني (العنصر البشري)، لكونه من أهم العناصر التي تدعم وتساند وتتجج عملية التغيير أو تكون عامل دهم، وعندما يشعر الفرد بالتغيير القادم فإنه يشعر حينئذ بالخوف، لذا جاء هذا النموذج الذي يركز على أربعة عناصر رئيسة هي: القيم، للمعتقدات، السلوكيات، المهارات، لتتفاعل كل هذه العناصر مع ثلاثة مستويات من التغيير: الشخصي، والمهني، والمنظمة. ويضيف الباحثان المهارات التي يحتاجها قائد التغيير لكي يتم نجاح ذلك التغيير المطلوب ويحقق الأهداف الجديدة واستمرارية النظم.

وفي دراسة (Waddell and Sohal, 1998)<sup>(6)</sup> تعريفات مقاومة التغيير، وأن هذا المفهوم يرتبط بعلوم سلوكية وحقول علمية، مثل علم النفس، وعلم الاجتماع، وحقل الأثنروبولوجيا، وقد تم تعريف مقاومة التغيير على أنها: تعبير للمحافظة على وضع

طبيعي يظهر كاستجابة لحدث أو ردة فعل للتغيير. وتعتبر مقاومة التغيير نتيجة تفاعل عدة عوامل والتي بموجبها تظهر المقاومة ومن هذه العوامل: عوامل عقلانية، سياسية، إدارية، اجتماعية ... إلخ. إن الأفراد لا يقاومون التغيير في حد ذاته بقدر ما يقاومون الغموض وعدم التأكيد من نتائج التغيير القادمة بعد التغيير والتي تؤثر عليهم وعلى مستقبلهم المهني.

وفي دراسة (عبد الحسين كاظم، 1990)<sup>(7)</sup> يوضح الباحث ماهية التغيير وأنواعه، وما هي مداخل التغيير في المنظمات، وما هي خطوات التغيير الفعال، كما يناقش الأسباب المؤدية إلى فشل عمليات التغيير وأسباب النجاح.

وفي دراسة (أمل الفرحان، 1990)<sup>(8)</sup> حيث شملت هذه الدراسة مجتمعاً ضم سلطة الكهرباء الأردنية، وتم اختيار عينة عشوائية من موظفي المستويات الإدارية الثلاثة، الوسطى، والدنيا والعليا، وكانت نسبتهما 70%. وعرضت الباحثة مفهوم التطوير التنظيمي وأهدافه ومراحله وأساليبه واستراتيجياته، ثم تطرقت للتطوير التنظيمي في السلطة والحاجة التي دعت السلطة لتبني التطوير التنظيمي، وتطرقت لمسبباته ومقابلة المادة النظرية مع ما هو مطبق في السلطة. وقد أظهرت دراستها أنه لا توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والاتجاه نحو التغيير، وأن عملية التغيير في الوسائل والأساليب تحتاج إلى مهارات تقنية عالية جداً. كما أن مجهودات التغيير والتطوير التنظيمي - أيضاً - لم تكن مدروسة وعلى أسس علمية، بل كانت لإدارة السلطة وتنظيمها.

وفي دراسة (إبتسام الحلواني، 1990)<sup>(9)</sup> تناولت الباحثة مفهوم التغيير الإداري وصوره ودوافعه والمبادئ التي يركز عليها، وأنواعه، وناقشت أيضاً الدوافع التي تدفع المنظمة إلى التغيير الإداري، كما ناقشت الإجراءات والطرق التي تتم فيها عملية التغيير، وتطرقت إلى الصعوبات التي تواجه عملية التغيير وكيفية التغلب عليها، كما تعزي الباحثة للتغيير الإداري مهارات إدارية مبدعة وقادة لكفاء لإنتاج عملية التغيير.

وفي دراسة (علاء الساعدي، 1996)<sup>(10)</sup> يناقش الباحث ماهية التغيير وأنواعه والحاجة لإحداث التغيير التنظيمي في منظمات اليوم، وما هي الأسباب التي تدعو المنظمة لإدخال التغيير، كما يناقش مفهوم مقاومة وتأييد للتغيير وما هي الإجراءات الإدارية تجاه عملية مقاومة التغيير التنظيمي. وشملت الدراسة مجتمعاً ضم العاملين في الإدارة العامة للبنك الإسلامي الأردني، حيث تم أخذ مجتمع الدراسة كعينة للبحث، وكانت بنسبة 56.15% من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 130 موظفاً وموظفة.

وفي دراسة (موسى اللوزي، 1998)<sup>(11)</sup> حيث شملت مجتمعاً ضم جميع العاملين في القطاع العام في (74) مؤسسة حكومية أردنية، وبلغ عددهم 144.699 موظفاً، وضم اختيار عينة عشوائية متعددة المراحل فقد تم اختيار عينة عشوائية من (23) مؤسسة حكومية، واختير من كل مؤسسة بشكل عشوائي عدد من الموظفين الراغبين في المشاركة في هذه الدراسة، وبلغ عدد عينة الدراسة (603) موظفين، وضمت هذه الدراسة ثلاثة محاور رئيسية: التكافؤ، والسببية، والاستدلال لقياس اتجاهات الأفراد نحو إدارة التغيير في المؤسسات التي يعملون فيها، وعلاقة تلك المتغيرات المستقلة بهذه المجالات الثلاثة.

وبعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يستنتج الباحثين منها ما يلي:

1- جاءت موضوعات الدراسات السابقة متفقة مع موضوع هذه الدراسة، لأنها تناقش وتحلل عملية التغيير ودوافعه وأسبابه وأنواعه والعوامل التي تسبب نجاحه وأدائه في المنظمة، إذ إن هذه العملية يقصد منها تحسين وتطوير الإجراءات والوسائل التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها للمصلحة العامة (Coram & Burns, 2001)، وهذا يعني أن التغيير هنا يعني التطوير للتنظيمي، أي أنه جزء منه يساعد على تحقيق التطوير التنظيمي، وهذا لا بد من دراسته بأكمله حيثياته وأن نقف عند كل كلمة نقال عن التغيير التنظيمي وأسبابه وأنواعه واستراتيجياته بما لها من صلة وثيقة، وكأحد الأساليب التي تستخدمها الأداة العليا لتحقيق وخلق التطوير في منظماتها.

2- من خلال الدراسات السابقة يرى الباحثان خلو الأدبيات الإدارية العربية من بحوث شاملة تتناول في مجملها عمليات التغيير والتطوير التنظيمي بشكل عام، وليس

بصورة جزئية، وهذا ما قاد الباحثين إلى التعمق في الدراسات الأجنبية لاستعراضها وتنقيحها خدمة للبيئة الإدارية الأردنية والعربية للاستفادة من مثل هذه الدراسات وتطبيقها ومدى الاستفادة منها. ولا ننسى أن الدراسات العربية والأجنبية تطرقت لموضوع التطوير التنظيمي وهو أساس هذه الدراسة، إذ يجب الوقوف على حيثيات التطوير التنظيمي، واستراتيجياته وأنواعه وأسباب نجاحه وفماذجه. وخلاصة القول: إن التغيير هو المجال الذي تستخدمه الإدارة العليا لتحقيق أهدافها وتحقيق التطوير التنظيمي المنشود والذي يتطلبه منها الموقف الحالي المستقبلي على التطورات والتغيرات في مجال التكنولوجيا والأدوات والأساليب الإدارية الحديثة.

#### تعريف التطوير التنظيمي وسماته وأهدافه:

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التطوير التنظيمي، فمنهم من ركز على سلوك الأفراد في تعريفه للتطوير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية، ومنهم من ركز على غير ذلك، ولكن قبل تعريف التطوير التنظيمي لابد من تعريف للتغيير التنظيمي الذي تستند إليه عمليات التطوير التنظيمي.

لقد عرّف التغيير على أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استخداماً لأحد أمرين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى"<sup>(12)</sup>. كما عرّف على أنه: "تغير موجه ومقصود (هادف وواع) يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"<sup>(13)</sup>. وعرف بأنه: "استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التوازن البيئي للتغييرات التي تحدث على المناخ المحيط"<sup>(14)</sup> كما عرّف التغيير على أنه: "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع

متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته<sup>(15)</sup>

وفيما يلي استعراض لأهم تعاريف التطوير التنظيمي:

يعرف (Bechard) التطوير التنظيمي بأنه: "جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها، تدار من أعلى للمستويات لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية"<sup>(16)</sup>

كما يعرفه دنكان (Duncan) بأنه "جهود مخططة تشمل جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة تهدف إلى زيادة فاعلية وصحة المنظمة ويقوم بهذه العملية وكيل التغيير Change Agent أو العالم السلوكي بمساعدة القيادات في المؤسسة"<sup>(17)</sup>

ويعرف بنس (Bennis) التطوير التنظيمي بأنه: "الاستجابة للتغيير وأنه استراتيجية تعليمية معقدة لإحداث التغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع أن تسير بشكل أفضل التطورات التكنولوجية الجديدة وأحوال السوق والتحديات المحيطة ومعدلات التغيير غير المعقولة"<sup>(18)</sup>

وأخيراً يعرف (Harvey & Brown) التطوير التنظيمي بأنه: "جهود طويلة الأمد مدعومة بالإدارة العليا لتحسين حل المشكلات التنظيمي وتجديد العملية الإدارية من خلال إدارة ثقافة المنظمة بفعالية"<sup>(19)</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة فإنه يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة لنظام التطوير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:

1- تركز عمليات التطوير التنظيمي اهتمامها على المناخ الداخلي للتنظيم الذي يتكون من مجموع العناصر الإنسانية به، وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، وليس المقصود تجاهل المناخ الخارجي، ولكن المقصود من جهود التطوير التنظيمي البدء بالنظر إلى المناخ الداخلي مع مراقبة المناخ الخارجي لتأخذ ما يحدث من تغيرات بهدف معالجة

ما يكتنف المنظمة من خلال أو مشكلات<sup>(20)</sup>. بمعنى التركيز على جوهر ومحتوى المنظمة ككل، ولا يقتصر على العمل الجماعي والأعمال التنظيمية فقط.

2- يركز النظام على الإدارة التعاونية وتطوير حضارة المنظمة وقيمتها ومبادئها والتقاليد التي تحكم سلوك الأفراد<sup>(21)</sup>، وذلك لزيادة فاعلية الأشخاص ذوي التأثير في المنظمة ورفع قدراتهم على رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، ومن ثم مضاعفة تأثيرهم القيادي. ومن خلال هذه الفئة من القيادات والأعضاء وعلاقاتهم التكاملية والتبادلية تتمكن المنظمة من الاحتفاظ بمحاولة التجديد والاستعداد لمقابلة المشكلات والتعامل مع التحديات التي تعترض سبيل ذلك.

3- تستخدم عمليات التطوير التنظيمي مفهوم نظرية النظم System Approach كأساس لمحاولات إحداث التغيير، وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها على أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بها حولها، والمنظمة تعتبر نظاماً فرعياً في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة المتغيرات المتكاملة في البيئة الخارجية، وأن أي تأثير على أي نظام أو فرع دخلها يؤدي بالتالي إلى مزيد من التغيرات في فروعها أو نظمها، وبالتالي داخل البيئة - أي المنظمة - ككل.

4- تستعين المنظمة بخبير التغيير والتطوير من خارج المنظمة أو حتى من داخلها، وذلك لما له من إلمام بمهارات ومعارف في العلوم السلوكية التي تؤهل للعمل كوسيط في إحداث التغيير والتطوير في المنظمة بناءً على خبراته التي يمتلكها.

5- إشاعة الإحساس بين العاملين في للمنظمة بأن أهداف المنظمة هي أهدافهم، وأن المنظمة هي جزء لا يتجزأ منهم.



### مراحل عملية التطوير التنظيمي:

إن عملية التطوير التنظيمي (أي للتغيير المخطط) عملية مستمرة متجددة، تحدث باستخدام المعارف والأساليب والأدوات المستمدة من العلوم السلوكية، وذلك بهدف تحسين وتطوير أداء المنظمة، وكلما تحقق هذا الهدف، زادت الرغبة في إحداث المزيد من التطوير.

إن عملية التطوير التنظيمي عملية تطبيقية لمدخل النظم في الإدارة<sup>(22)</sup>، وفيما يلي أهم مراحل عملية التطوير التنظيمي.<sup>(23)</sup>

**1- تشخيص المشكلة Diagnosis of a problem:** تهدف هذه المرحلة إلى جمع وتلخيص وتفسير وتمثيل البيانات والمعلومات حول المشكلات في المنظمة، وتعتبر عملية التفسير والتحليل من أهم هذه المراحل، وعادة ما يقوم بمثل هذه العمليات خبراء للتطوير، وذلك بإتباع أسلوبين: الأول، في ظله يتم مناقشة المدراء مجموعة من البيانات من خلال سؤالهم بتقديم تشخيصهم وتفسيرهم للبيانات. والثاني، من خلال ما يقدمه الخبير الاستشاري بالتشخيص الخاص به دون التحديد الصريح لإطار تحليل البيانات. وهنا يجب تشخيص أعراض المشكلة أيضاً، وتلعب الخبرة والحكمة دوراً مهماً في ذلك، ويمكن أن تتم عملية تحديد المشكلات للعاملين كأفراد من خلال المقابلات أو عن طريق المعلومات المتاحة لدى إدارة شؤون الموظفين، وعموماً فإن تحديد مشكلات الأفراد يتسم بدرجة أكبر من الصعوبة عن تحديد مشكلات المنظمة، وهكذا فإن عملية تشخيص المشكلة يجب أن تركز على استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق منها أو التي يعتمد عليها.

### 2- التدخل Intervention:

التدخل هو عبارة عن تصرف محدد يتم بواسطة خبير التغيير لغرض تسهيل عملية التغيير، ولكن له دلالة أكبر في التطوير التنظيمي تتمثل في تعلقه بالنشاط الرسمي والاختيار بين البدائل المختلفة، وهنا تأتي عملية التدخل بشكل منظم وفي الوقت

المناسب، حيث عندما تشخص الإدارة للمشكلات فإنها تتعرف على نوع التدخل الأكثر ملاءمة لتحقيق النتائج المرغوبة من التغيير والتطوير التنظيمي، سواء أكانت ممثلة في تنمية مهارات، أم في اتجاهات، أم في سلوك الأفراد أم في الهياكل التنظيمية ... إلخ.

ومن بين الأنواع المختلفة للتدخل ما يلي:

- التدخلات في الهيكل التنظيمي للرسمي، وذلك بغرض زيادة فعالية المنظمة من خلال إحداث تغيير في السلطة والوظائف فيه.
- إعادة تصميم الوظيفة، والذي يعكس للنظريات التي تشير إلى أن الإنتاج والرضا والكفاءة والتكيف يمكن زيادتها عندما تكون الوظائف مصممة لتشتمل على مستويات عالية من الاستقلال وإرجاع الأثر والتتويج.
- الإدارة بالأهداف، حيث تشجع الأفراد على المشاركة في وضع الأهداف المتعلقة بالوظيفة، وذلك من أجل مقابلة احتياجاتهم واحتياجات وحداتهم وذلك لخلق ولاء وانتماء ومسئولية أكبر تجاه تلك الأهداف التي وضعوها، وتحقيقها، خدمة للهدف العام للمنظمة. توجد أنواع مختلفة منها ما هو فعال بدرجة عالية ومنها ما هو أقل فعالية.

### 3- التغلب على الظروف المقيدة Overcoming Limiting Conditions:

- لقد تمكن العلماء والباحثون في مجال الإدارة من تحديد ثلاثة مصادر للتأثير على نتائج برامج التطوير التنظيمي والإداري عموماً، وهذه المصادر هي:
- أ- المناخ القيادي: والذي يتمثل في نمط القيادة المساند وأساليب الممارسة الإدارية المتبع من جانب المشرفين، فبدون الحصول على الدعم والتأييد من جانب القيادة الإدارية لا يكتب النجاح لأي تطوير تنظيمي.
  - ب- التنظيم الرسمي والذي يجب أن يكون مناسباً وملائماً مع التغيير المقترح، ويضم التنظيم فلسفة ومبادئ الإدارة العليا، والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة... إلخ.

ج- الثقافة التنظيمية وتتعلق بالعادات والأعراف والقيم التي تسود الجماعات في المنظمة، والأنشطة غير الرسمية والاجتماعية، ومن الضروري اختيار نوع التدخل اللازم لإجراء التطوير التنظيمي.

#### 4- تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي Implementation :

تتطوي عملية التدخل على بعدين أساسيين هما الوقت والمدى، حيث يتعلق بعد الوقت بالميعد الذي سبق اختياره لبدء تنفيذ برنامج التغيير، وبعد المدى يتعلق بمدى التغيير الذي سوف يتم تنفيذه، فمثلاً على مستوى المنظمة ككل، أو على المستويات الإدارية واحداً تلو الآخر، أم على مستوى كل إدارة على حدة. وفي غالب الأحيان يستخدم الأسلوب الذي تختاره للمنظمة ككل.

#### 5- تقييم البرنامج Evaluating the Program :

يمثل برنامج التطوير التنظيمي نوعاً من الإنفاق لموارد المنظمة من أجل الحصول على نتائج مرغوبة في مقابل الإنفاق للموارد بأخذ صورة الجهد والمال. أما النتائج فهي تأخذ شكل زيادة فعالية المنظمة، والإنتاج، والكفاءة، والرضا في الأجل القصير. هذا وعلى المدراء أن يستعينوا ببرامج دقيقة وموضوعية للتقييم، والتي يمكن أن نتناول النقاط التالية في هذا النموذج المقترح للتقييم.

أ- تحديد ومراجعة الأهداف المرغوب تحقيقها من البرنامج.

ب- وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف.

ج- قياس الآثار المترتبة على البرنامج.

د- تحديد نقاط أساسية تستخدم في مقارنة التغييرات التي تحققت.

هـ- رقابة العوامل الداخلية أو العرضية عن طريق استخدام المجموعة الرقابية.

و- كشف النتائج غير المتوقعة.

### ومسائل التطوير التنظيمي:

تستخدم المنظمة التي تسعى إلى تطوير نفسها عدة أساليب لتحقيق هذا التطوير، وكذلك فإنها تلجأ إلى العديد من تلك الأساليب لكي تدخل التطوير التنظيمي المثالي للمنظمة، والذي يحقق لها المنافع والكفاءة والفعالية، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأساليب لا تزال تخضع للتطوير والتعديل، لتتلاءم وتتناسب مع تطور العلوم السلوكية من ناحية، ولتصبح أكثر مرونة وفعالية في خدمة مختلف البيئات والمجتمعات والتنظيمات في مختلف بقاع العالم ومؤسساته وتنظيماته من جهة ثانية، ومن هذه الوسائل ما يلي:

- الشبكة الإدارية Managerial Grid

- بناء فريق العمل Team Building

- البحث الموجه نحو العمل Action Research

- إعادة هندسة المنظمة Reengineering

في هذا المجال فإن الباحثين سوف يستعرضان أحد هذه الأساليب والطرق التي تعتمد عليها المنظمة، وهي:

#### الشبكة الإدارية Managerial Grid: (24)

لقد وضع هذا الأسلوب في متناول يد الجميع من قبل العالمين روبرت بلنك وزميله جين مونتون Black & Mouton، حيث يقوم أسلوب الشبكة الإدارية على افتراض إمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى، ودون أن يكون بينهما تعارض أو تناقض، ويأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصوري لخمس نماذج من السلوك الإداري، مؤسسة على متغيرين أساسيين هما: الاهتمام بالإنتاج أو العمل، والاهتمام بالعاملين، ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرصة لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي تعطيهم الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي، هذا الأسلوب يأخذ تطبيقه مدة ما بين سنتين إلى ثلاث، ومن خلاله

يتم التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل، والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء ليأخذ شكله المثالي، ويطلق عليه كما هو في الشكل "أسلوب القائد الذي يبني الفريق Team Builder"، وذلك من خلال بناء روح الفريق وتطوير علاقات الجماعات الصغيرة في المنظمة، وتطوير الأسلوب القيادي الأمثل (المثالي)، مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر، والمنظم وذلك بهدف تحسينها وتطويرها.

حيث تمثل الزاوية (1:1) أدنى اهتمام بكل من العنصر البشري والإنتاج، ويتميز المدير بالانعزال ويقل الإنتاج، ويضعف الدافع له، أما الزاوية (1:9) فتمثل أدنى اهتمام بالعمل والإنتاج، وأعلى اهتمام بالعاملين، فتتزايد امتيازات ومكاسب العاملين على حساب احتياجات العمل والإنتاج مما يؤدي إلى تدهوره. أما الزاوية (9:1) فتمثل أعلى اهتمام بالإنتاج، وأقل اهتمام بالمداس والعاملين، ليصبح الفرد مجرد أداة للعمل والإنتاج، بحيث تتم مراقبته وضبطه لزيادة الإنتاج دون النظر إلى حاجاته وعلاقاته وما لها من أثر كبير على عمليات الإنتاج والمنظمة، حيث هو ما يقصد من ورائه التطوير والتغيير التنظيمي. وإذا نظرنا إلى الزاوية (9:9) فترى اهتماماً متعاضداً بكل من الإنتاج والعاملين، مما يجعل هذا الأسلوب - كنموذج مثالي - يقوم على اعتبار الإنسان غاية، وأنه من النضوج بحيث يقود الاهتمام به إلى تصاعد في الإنتاج، أي إدراك حاجات وأهداف الفرد، وكذلك موازنتها مع احتياجات المنظمة وأعضائها مما يجعلها متطابقة ومنسقة تقود بالتالي إلى زيادة الإنتاج وجودته. وفي الزاوية (صفر، صفر) نرى توازناً بين الاهتمام بالعاملين والإنتاج، حيث تهدف القرارات في هذه المرحلة إلى أن تكون قرارات توفيقية بين العنصرين، فدائماً خير الأمور أوسطها.



المصدر: ميرغلي عبد المال حمور، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1987، ص 27.

هذا ويرى زكي محمود هاشم<sup>(25)</sup> أن تطبيق هذه الشبكة الإدارية يمر بمراحل، حيث تبدأ بمرحلة تقييم الذات ومعرفة موقع الفرد على الشبكة الإدارية، وممارسة حل المشكلات التنظيمية، ثم محاولة تطبيق معارف العلوم الإدارية، وممارسة حل المشاكل التنظيمية، ثم محاولة تطبيق معارف العلوم السلوكية لتطوير العمل الجماعي، ثم تطوير العلاقات بين المجموعات، وفي داخل كل مجموعة من المجموعات، ثم تحديد وتعريف الأهداف التنظيمية التي تتطلب الارتباط أو الالتزام على جميع المستويات

التنظيمية، ثم الشروع في تنفيذ نموذج التحسين أو التطوير الذي تم التوصل إليه، وفي المرحلة الأخيرة فإنه يعمل على تحقيق الاستقرار للمنظمة، بمعنى تأسيس وترسيخ التغييرات التنظيمية التي تمت في المنظمة.

#### نماذج إدارة التطوير التنظيمي:

ليس هناك في الواقع نموذج واحد لإدارة التطوير التنظيمي يتلاءم مع جميع ظروف المنظمات في العالم أو حتى في البيئة الواحدة، ولا يمكن تعميم نموذج على منظمات أخرى إلا إذا تطابقت وتساوت الظروف البيئية للمنظمات، فكل نموذج له ظروفه واحتياجاته للتطوير التنظيمي وإمكاناته، وهناك عدة نماذج للتطوير التنظيمي منها:

- نموذج فوكيو ورابين للتطوير التنظيمي.

- نموذج جيبسون وزملائه للتطوير التنظيمي.

- نموذج مكعب التطوير التنظيمي.

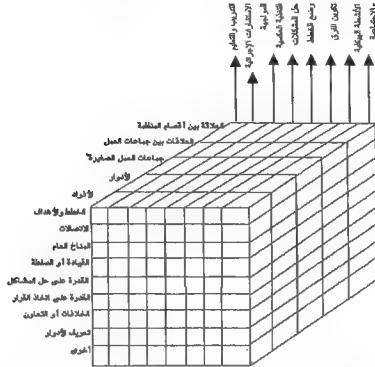
في هذا المجال سوف يناقش الباحثان نموذج مكعب التطوير التنظيمي.

#### نموذج مكعب التطوير التنظيمي — Schmuck & Miles<sup>(26)</sup>

يتكون هذا النموذج من ثلاثة أبعاد كأداة لتغيير طبيعة عملية تحقيق وفعالية التطوير التنظيمي ويتمثل ذلك في (انظر الشكل رقم 2):

**المحور الأول:** يتضمن المشكلات التي تم تشخيصها، فقد تواجه المنظمات بعض المشكلات في وضع الأهداف أو في التخطيط أو في الاتصالات أو في المناخ العام أو في الأساليب القيادية، أو قد ينشأ ذلك نتيجة إعادة التنظيم لمواجهة مواقف وأوضاع جديدة، ومن هنا يجب على القادة الإداريين والمستشارين في المنظمة العمل على التنبيه لذلك وتشخيص هذه المشكلات بدقة، ومن ثم التصرف على ضوءها بما يلائم المنظمة الجديدة.

شكل رقم (2) : مكعب التطوير التنظيمي



المصدر: فؤاد لقاضي، نطاق وفاق للتطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، القاهرة، مج 36، ع 4، 1995.

**المحور الثاني:** يتضمن مجالات الاهتمام الرئيسية (تركيز البحث) وقد يشمل على تغييرات في الأفراد أو الأدوار أو جماعات العمل أو في علاقات جماعات العمل أو بين أقسام المنظمة، ويركز التطوير التنظيمي على الأدوار الرئيسية في هذه المرحلة.

**المحور الثالث:** يوضح أساليب التدخل والمواجهة مثل للتدريب والاستشارات الإجرائية وأساليب المواجهة للأفراد وجماعات العمل، وذلك بمساعدة للبيانات التي سبق جمعها عن علاقاتهم وتفاعلاتهم ومهارات حل المشكلات من خلال المقابلات، ومهارات التخطيط ووضع الأهداف، ومهارات تكوين فرق عمل داخلية لحل مشكلات المنظمة.



### نموذج الدراسة:

لقد وضع الباحثان نموذجًا تصوريًا لعملية التطوير التنظيمي لشركة الاتصالات الأردنية بالذات يتكون من أربع مراحل كما يظهره الشكل رقم (5)، وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

#### المرحلة الأولى: استكشاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وفي هذه المرحلة يتم تقييم المنظمة وأقسامها ودوائرها بالاعتماد على المخرجات والحقائق التي تتبين أمامهم، كذلك علاقتها بالمنظمات الأخرى وتأثرها بها، وهي تدرس بشكل عام ومفصل المخاطر والفرص التي تواجهها، كذلك تتبين نقاط الضعف والقوة. بعد ذلك يصار إلى تحديد المشكلة أو المشكلات التي تعاني منها المنظمة ومدى أثرها على أدائها العام. ويتم تجميع العديد من البيانات والمعلومات التي تهم مسئولو التغيير والتطوير التنظيمي، أو القائمين على تلك العمليات.

#### المرحلة الثانية: وضع خطة شاملة ومدروسة لعملية التطوير التنظيمي.

هنا تقوم الإدارة العليا بوضع خطة لتنفيذ وتعزيز نقاط القوة وحل نقاط الضعف، والمشكلات التي تواجه المنظمة، وذلك بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي والذي يتبلور برؤية الإدارة العليا للمؤثرات والمتغيرات التي تصيب المنظمة في الوقت الراهن والمستقبلي.

تقوم الإدارة بعد ذلك بالترويج لهذه الخطة لكسب تأييد ودعم والتزام الموظفين بها وتنفيذها بدقة متناهية، كذلك لابد للإدارة العليا أن تؤمن بقدرات موظفيها حتى تشجعهم على التعاون في تطبيق الخطة وتقليل مقاومتهم لها.

#### المرحلة الثالثة: تشكيل لجنة التطوير التنظيمي أو الخبير.

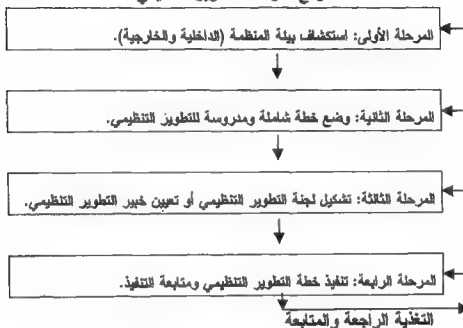
تقوم الإدارة العليا بتعيين لجنة للتطوير التنظيمي، على أن تشكل من داخل المنظمة، لتقوم بدراسة المنظمة وإعداد الخطة وتقدير التكاليف ومن ثم وضع الآلية التي

تجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي ...

سوف يتم بها إدخال عمليات التطوير التنظيمي حيز التنفيذ. كذلك هو الحال إذا تم تعيين خبير التطوير التنظيمي، ومن ثم مقارنة ما توصل إليه الطرفان، والعمل على إذابة الفوارق التعليمية والعنصرية الوظيفية بين الموظفين. ويجب على الإدارة مسؤولي التطوير التنظيمي الإيمان بقدرات وطاقات أفراد التنظيم.

### شكل رقم (3)

#### نموذج الدراسة للتطوير التنظيمي



المرحلة الرابعة: تنفيذ خطة التطوير التنظيمي والمتابعة.

هنا يصار إلى البدء في خطوات خطة التطوير المتفق عليها، وتطبيقها خطوة تلو الأخرى، وفي نهاية كل مرحلة يصار إلى تقييمها والاستفادة من الأخطاء والعثرات في تطبيقها. وهكذا حتى آخر خطوة من خطوات الخطة المرسومة، ومن ثم معاودة التقييم، وتقوم الإدارة للعليا بتثبيت كل خطوة مفيدة وأثرها على المنظمة والأفراد أيضاً.

## تحليل بيانات الدراسة:

### 1- توزيع الاستبيانات واسترجاعها:

قام الباحثان بتوزيع 160 استبانة على أفراد عينة الدراسة في شركة الاتصالات الأردنية والتي شملت جميع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى، وتمثلت في مدراء المديرية ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، حيث تم استرداد (144) استبانة، وبعد مراجعة وتحقيق الاستبيانات المستردة وجد الباحثان أن هناك (130) استبانة صالحة وملائمة لغايات التحليل الإحصائي أي أنها مستوفية كامل العناصر الأساسية للتحليل، وقد تم استثناء (14) استبانة، وذلك بسبب النقص في الإجابة عن فقرات الاستبانة، أو لميل الإجابات فيها نحو درجة واحدة من مقياس ليكرت الخماسي. وبلغت نسبة تلك الاستبيانات الصالحة لغايات التحليل حوالي 81% من الموزع.

### 2- وصف خصائص عينة الدراسة:

#### أولاً: الجنس:

يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد الذكور بلغ (89) ونسبة مئوية (68.5%) من أصل مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث (41) ونسبة مئوية بلغت (31.5%) من أفراد عينة الدراسة. وبذلك فإننا نرى أن الذكور يفوقون الإناث بالضعف، وأن المرأة بدأت بأخذ دورها بجانب الرجل في الأعمال، سواء أكانت في القطاع العام أم الخاص.

#### جدول رقم (1)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	89	68.5%
أنثى	41	31.5%
المجموع	130	100%

### ثانياً: العمر:

يبين الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتبين من الجدول أن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت الفئة (41 فأكثر) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (47) بنسبة مئوية بلغت (36.2%)، ثم تلتها الفئة العمرية (36-40)، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (35) وبنسبة مئوية بلغت (26.9%)، وأما التبرير لوجود فئات عمرية متقدمة جدً بالنسبة لأفراد عينة الدراسة وبالنسبة لحدائثة التوظيف في الشركة- فيعود إلى أن تلك الفئات العمرية تمتلك الخبرات ومهارات مع مرور الزمن في الخدمة في هذه الشركة أو اكتسبت خبرات ومهارات من شركات أخرى لا تتوافر في أولئك الأفراد العاملين ضمن لفئات العمرية صغيرة السن، وإما لحدائثة الشركة والتي تتطلب وجود أفراد ضمن التسلسل الهرمي ولتعبئة الشواغر بأفراد متقدمين في العمر. ويوضح الجدول - أيضاً - أن الفئة العمرية (31-35) جاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ عدد الأفراد ضمنها (23) وبنسبة مئوية بلغت (17.7%)، أما لفئة العمرية (36-40) فقد حلت في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية بلغت (15.4%)، وجاءت الفئة العمرية (25 فأقل) في المرتبة الأخيرة حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (5) وبنسبة مئوية بلغت (3.8%) من أفراد عينة الدراسة.

### جدول رقم (2)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30-26	20	15.4%
35-31	23	17.7%
40-36	35	26.9%
41 فأكثر	47	36.2%
المجموع	130	100%

### ثالثاً: المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم(3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن أكثر من نصف عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس، حيث بلغ عدد الأفراد الحاصلين على شهادة البكالوريوس (80) ونسبة مئوية بلغت (55.7%)، وجاءت فئة الحاصلين على شهادة الماجستير فأكثراً في المرتبة الثانية، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (24) ونسبة مئوية بلغت (18.5%)، وهذا يدل دلالة واضحة على ارتفاع الوعي والمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة. بينما كانت نسبة الحاصلين على شهادة دبلوم كلية مجتمع (10%) وبلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (13)، ثم جاء الأفراد الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية (7.7%) ثم تلاها الأفراد الحاصلون على شهادة الدراسة الثانوية العامة فأقل، ونسبة (2.3%).

### جدول رقم(3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
2.3%	3	ثانوية عامة فأقل
10%	13	دبلوم كلية مجتمع
61.5%	80	بكالوريوس
7.7%	10	دبلوم عالي
18.5%	24	ماجستير فأكثراً
100%	130	المجموع

### رابعاً: المستوى الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي، حيث نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام، حيث بلغ عددهم (53) ونسبة مئوية بلغت (40.8%)، ويعود ذلك إلى تعدد الأقسام في شركة الاتصالات الأردنية، وكذلك قيام الشركة مؤخراً بدمج الوحدات المتشابهة في قسم أو أقسام تغطي تلك النشاط بدلاً من وجود عدد كبير من الوحدات الزائدة.

أما مدراء الدوائر فقد جاءوا في المرتبة الثانية بتكرار بلغ (39) وبنسبة مئوية بلغت (30%)، وجاء في المرتبة الأخيرة مدراء المديريات بتكرار بلغ (38)، وبنسبة مئوية بلغت (29.2%).

#### جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
29.2%	38	مدير مديرية
30%	39	مدير دائرة
40.8%	53	رئيس قسم
100%	130	المجموع

#### خامساً: مدة الخدمة:

يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة، حيث تم تقسيمها إلى خمس فئات، فقد جاءت الفئة (6-10) في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (37) وبنسبة مئوية بلغت (28.5%)، ثم تلتها الفئة (11-15) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (32) وبنسبة مئوية بلغت (24.6%)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفئة (5 سنوات فأقل) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة أيضاً (28) وبنسبة مئوية (21.5%)، وبنسبة للفئة (21 فأكثر) فقد جاءت في المرتبة الرابعة وبنسبة مئوية بلغت (15.4%) وكان عدد الأفراد ضمنها (20)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفئة (16-20) حيث بلغ عدد الأفراد ضمنها (10) وبنسبة (13%).

جدول رقم (5) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة
21.5%	28	5 فأقل
28.5%	37	6-10
24.6%	32	11-15
13%	10	16-20
15.4%	20	21 فأكثر
100%	130	المجموع

### 3- تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة.

#### الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى للتنظيمي، ومدة للخدمة".

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحثان باستخدام تحليل التباين المتعدد لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة للاتجاه نحو التغيير للتنظيمي تعزى لخصائصهم الشخصية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية للمتغيرات المستقلة والتي تزيد عدد مستوياتها على مستويين، ويظهر الجدول رقم (6) نتائج تحليل التباين المتعدد لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التغيير للتنظيمي. ويتبين من الجدول أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التغيير للتنظيمي تعزى للخصائص الشخصية كالجنس، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة. أما فيما يتعلق باتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس (ملحق 2)، فيتبين عدم وجود فروق معنوية، حيث بلغت قيمة (ف) الكلية (0.87) ومستوى الدلالة (0.35) لكلا الجنسين الذكور والإناث، وهذا ما يوضحه الوسط الحسابي والانحراف المعياري. ويعزى السبب في ذلك أن الشركة بمجملها حديثة الخصخصة، وأنها لا تزال في طورها للاستقرار، وأن الأفراد العاملين - سواء ذكور أو إناث - كلٌ منهم يسعى إلى اكتساب ثقة الإدارة العليا (القيادي المسؤول عنه) ليثبت جدارته وينال الترقيّة والاحترام، وإما لأن الإناث بطبيعتها الفطرية تميل إلى الهدوء والاستقرار وبذلك فهي لا تحبذ التغيير، ولكن كانت نتيجة الفرضية أن الإناث يملن إلى التغيير التنظيمي، وعلى عكس ما كان يتوقع الباحثان، أما الطبيعة الفطرية للذكور فهي للتغيير وعدم الاستقرار وقد جاءت نتيجة هذه الدراسة متوافقة مع ما كان يتوقعه الباحثان.

## جدول رقم (6)

نتائج تحليل التباين المتعدد للاتجاه نحو التغيير التنظيمي والخصائص الشخصية

المجال	الاتجاه نحو التغيير التنظيمي			قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات		
الجنس	0.25	1	0.25	0.87	0.35
العمر	0.63	4	0.16	0.55	0.70
المؤهل العلمي	1.16	4	0.29	1.02	0.40
المستوى الوظيفي	0.67	2	0.33	1.18	0.31
مدة الخدمة	0.65	4	0.16	0.57	0.69

وإذا أمعنا النظر في الخصائص للشخصية فإننا نلاحظ عدم وجود فروق معنوية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية، وتعزى الأسباب إلى أن المستوى التعليمي العالي هو السبب (انظر الملحق رقم (2))، حيث يسهل التعامل والتحدث مع المتعلمين وبدرجات أعلى، حيث يبذلون تعاوناً وتفهماً حول الأسباب التي دفعت إلى إجراء التغيير في منظماتهم، ولأن المادة التي درسوها في الجامعات والمعاهد قد وسّعت آفاقهم وزادت من إدراكهم، وبرز تكيفهم مع الوضع الراهن، وكذلك الدور التي تلعبه المنظمة في رفع معنويات الموظفين، وذلك بإعطاء المزيد من الحوافز والتشجيع للمبدع في عمله، والمواكب لعمليات التغيير المطلوبة.

أيضاً لا ننسى أن المستويات الإدارية المشمولة بهذه الدراسة "مدير مديرية، مدير دائرة، رئيس قسم" هم من أصحاب القرار بشأن عمليات التغيير وغيرها وبذلك فهي تصبح قدوة لغيرهم من الموظفين في المستويات الأخرى، ولقدّموا نموذجاً يحتذى به، أيضاً تلك العلاقة التي تربط المؤهل العلمي بالمستوى الوظيفي ودرجة اقتناع وتقبل



الموظف لعمليات التغيير، حيث كلما كان الفرد على درجة عالية من المؤهلات العلمية، كان لديه تفهماً وإدراكاً بالحاجات التي دعت أو تستدعي المنظمة لاتخاذ قرار بشأن عملية التغيير أم لا. وكلما كان الموظف على درجة عالية من المؤهلات العلمية، زاد اقتناعه - بالتالي - بالدور الذي يمكن أن يلعبه في إنجاح عمليات التغيير.

وتلعب مدة الخدمة دوراً لا يستهان به، إذ من خلال المدة الطويلة في الخدمة يستطيع الموظف أن يعرف مكانن الخلل والقصور في الأداء والإنتاج، وبالتالي يؤمن بأنه من الضروري القيام بالتغييرات التي سوف تتناول الأقسام أو الوحدات أو الدوائر أو حتى المنظمة ككل، وبذلك يلعب عامل مدة الخدمة دوراً حيويًا ومفيدًا.

أما النتيجة الكلية بالنسبة للفرضية الأولى، فإنه تم إثبات صحتها، وبالتالي قبول الفرضية التي تقول: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التغيير التنظيمي تعزى لخصائصهم للشخصية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة". وبذلك النتيجة لم يكن لها مدلولات على الصعيد النظري والعملية؛ أما على الصعيد النظري، فإنها أفسحت المجال أمام العديد من الدراسات في هذا المجال المتعلق بالتغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي في البيئة العربية بشكل عام والبيئة الأردنية بشكل خاص وربطتها مع متطلبات سوق العمل وحاجات المنظمات. أيضًا فهي تفتح الباب أمام القيادات لتفحص منظماتهم باستمرار، وتعمل على تشخيص مكانن الخلل والضعف وتعمل - أيضًا - على تقايدتها، لكي لا تؤثر على المنظمة ومستواها العام. أما على الصعيد العملي، فإن هذه النتيجة تدعم مجهودات المنظمة للقيام بالتغيير المطلوب الذي يحقق لها الاستمرارية والتقدم. كذلك تعد الإدارات في المنظمات - وخصوصًا المنظمات الأردنية التي تشهد تصحيحاً اقتصادياً إلى رفع القدرة الإنتاجية والميزة التنافسية، وتصويب أوضاعها من الإفلاس والانهيار، بجانب دعم الاقتصاد الأردني والنهوض بالاقتصاد الوطني. وهذا ليس مقصوراً على البيئة الأردنية فحسب، بل على جميع النظم وبيئات العمل الأخرى في جميع أنحاء العالم. وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة كل من (Siegal et. at. 1996) ودراسة (Appelbaum)

(et. al, 1998) ودراسة (أمل الفرخان، 1990)، ودراسة (اللوذي، 1998). في حين تعارضت مع دراسة كل من (Lawson & Alan, 2000) و (Worrall et. al, 2000) ودراسة (علاء الماعدي، 1996).

#### الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة: الأهداف والإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأدوات والأساليب التكنولوجية، القيادة، العلاقات، القوى العاملة، تعزى لخصائصهم الشخصية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة".

#### أولاً: الاتجاه نحو التطوير التنظيمي ومتغير الجنس:

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس".

يوضح الجدول رقم (7) أثر متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة على الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، حيث يتبين من الجدول عدم وجود فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة (ف) الكلية (2.13) بمستوى دلالة بلغ (0.15)، بينما نلاحظ وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في المجالات التالية:

الأهداف والاستراتيجيات، الأدوات والأساليب التكنولوجية، والقيادة، حيث بلغت قيمة (ف) لهم (4.14)، (4.19)، (3.00) وبمستوى دلالة (0.04)، (0.04)، (0.09) على التوالي، حيث كانت هذه الفروق لصالح الذكور، وذلك لأن أوساطها الحسابية أكبر من الأوساط الحسابية للإناث.

وهذا يدل على أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة من الذكور هم الأكثر إيجابية ومنطقية في توجهاتهم نحو التطوير التنظيمي في مجال الأهداف والاستراتيجيات، ومجال الأدوات والأساليب التكنولوجية، ومجال القيادة من الإنث.

ويعزى ذلك إلى أن الذكور هم من نوي الإدارة العليا والمراكز الإدارية المتقدمة في الشركة، وبالتالي هم أصحاب القرار أو أقرب لاتخاذ القرار بشأن هذه العملية من الإنث، كذلك هم على علم بما يكتنف المنظمة من تحديات وتنافس في السوق لارتباطاتهم المباشرة مع شركات أخرى، مما يعني ضرورة وجود خطط جديدة لمنهجية التطوير، وتستوجب هذه الظروف أن يقوم للقيادي والإداري الأعلى باتخاذ القرار بشأنها، وغالبًا ما يكون هذا الشخص من الذكور.

#### جدول رقم (7)

##### أثر متغير الجنس على مجالات التطوير التنظيمي

المجال	الذكور		الإنث		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الأهداف والاستراتيجيات	3.40	0.59	3.13	0.42	*4.14	0.04
الهيكل التنظيمي	3.28	0.64	3.03	0.68	0.99	0.32
الأدوات والأساليب التكنولوجية	3.68	0.70	3.34	0.70	*4.19	0.04
القيادة	3.48	0.81	3.16	0.74	*3.00	0.09
العلاقات	3.70	0.71	3.64	0.70	0.01	0.91
القوى العاملة	3.20	0.81	3.10	0.80	0.30	0.59
المجموع الكلي	3.46	0.57	3.23	0.51	2.13	0.15

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

أيضاً نلاحظ الفروق الإحصائية في مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية ومتغير الجنس، حيث كانت هذه الفروق - أيضاً - لصالح الذكور، وتعدى الأسباب إلى أن الغالبية العظمى من موظفي الشركة في المستويات الإدارية العليا - وحتى الوسطى - هم من الذكور، وبذلك نلاحظ أن الفروق كانت لصالحهم. أيضاً التطورات التكنولوجية التي نصيب كثيراً من الأنظمة تنفع بالمنظمة ممثلة في المستويات الإدارية، ومن كلا الجنسين، وخاصة الذكور (الأكثر تمثيلاً، والأكثر ميلاً نحو التطوير والتغيير) للتوجه نحو استحداث وتطوير مثل هذه الأدوات والتي تستخدمها الشركة لطبيعتها التقنية التي تعتمد على الحاسب وشبكات الربط وغيرها.

وإذا أعننا للنظر في الجدول السابق، فإننا نرى - أيضاً - وجود فروق معنوية بين مجال القيادة ومتغير الجنس، حيث كانت هذه الفروق - أيضاً - لصالح الذكور وبوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.81)، ويعزى السبب إلى المنافسة الشديدة بين الذكور على الترقية والحصول على مقعد قيادي يستطيع من خلاله الفرد فرض آرائه ومقترحاته بقرارات تلزم الآخرين (التابعين) بتنفيذها، أو لأن الفرد العامل من الذكور لا يميل لفكرة أن تكون أنثى هي للقائدة والمسئولة عنه تتخذ للقرارات وترسم السياسات وما عليه إلا الطاعة والإذعان لتلك الأنثى، والتي يرى الذكر أن هذه الفكرة لا تميل إلى الصحة بشيء. وبناءً على ما سبق، فإنه يصار إلى قبول الفرضية الجزئية لمجالات: الهيكل التنظيمي، العلاقات، والقوى العاملة، في حين تم رفضها جزئياً بالنسبة للمجالات التالية: الأدوات والإستراتيجيات، الأدوات والأساليب التكنولوجية، والقيادة، فيما يتعلق بأثر متغير الجنس على تلك المجالات.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة (Worrall et. al, 2000) ودراسة (Appelbaum et. al, 1998) ودراسة (Lawson & Alan 2000) ودراسة (أمل الفرحان، 1990).

### ثانيًا: الاتجاه نحو التطوير التنظيمي ومتغير العمر

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير العمر".

يبين الجدول رقم (8) أثر متغير العمر على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة، حيث يلاحظ من الجدول أنه لا توجد فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لأعمارهم، إذ بلغت قيمة (ف) الكلية (0.97) بمستوى دلالة (0.43)، وهي بذلك تعتبر غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

#### جدول رقم (8)

##### أثر متغير العمر على مجالات التطوير التنظيمي

مستوى دلالة	قيمة (ف)	41 فأقل		40-36		35-31		30-26		25 سنة فأقل		المجال
		الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	
0.46	0.92	0.55	3.38	0.65	3.27	0.53	3.25	0.43	3.21	0.47	3.66	الأهداف والإستراتيجيات
0.66	0.61	0.77	3.37	0.61	3.17	0.61	2.97	0.56	3.17	0.24	3.02	الهيكل التنظيمي
0.35	1.12	0.74	3.70	0.70	3.54	0.71	3.21	0.63	3.70	0.68	3.77	أدوات وأساليب تكنولوجية
0.58	0.72	0.89	3.44	0.78	3.38	0.81	3.18	0.64	3.30	0.61	3.76	القيادة
0.18	1.61	0.76	3.75	0.61	3.81	0.75	3.44	0.71	3.67	0.17	4.17	المعلومات
0.50	0.85	0.81	3.31	0.78	3.11	0.84	2.88	0.80	3.18	0.61	3.53	القوى العاملة
0.43	0.97	0.65	3.48	0.53	3.38	0.56	3.15	0.37	3.38	0.20	3.65	لمجموع الكلي

وبذلك تتشابه اتجاهات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة عكس ما كان يتوقع الباحث لهذه النتيجة، حيث كان يتوقع الباحث أن يجد فروقًا إحصائية للفئات العمرية (25 سنة فأقل)، (30-26)، (35-31) وذلك لكون هذه الفئات العمرية هي من الشباب المتحمس والمنفع وذوي الطاقات الحيوية العالية، والتي تسعى وراء التجديد والابتكار والتغيير والتطوير أكثر من الفئات العمرية المتقدمة.

ويرجع السبب إلى أن الموظف سواء في الفئات العمرية الشابة أو المتقدمة قد وجد جميع مقومات العمل والطموحات التي يبحث عنها متوافرة ومفتوحة أمامه في الشركة، وبذلك فهو لا يرى أي نقص فيما يحتاجه، أو لأن الشركة في الأصل تعمل على عمليات التغيير والتطوير المطلوبة من خلال التقييم السنوي الذي تقوم به من أجل معرفة مواطن الخلل والضعف والعمل على معالجته. وبالتالي يتبين من التحليل السابق عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي تعزى لأعمارهم، وبذلك تقبل الفرضية الجزئية. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أمل الفرخان، 1990) ودراسة (Siegal et. al, 1998) وتعارضت مع دراسة (Dianne & Amrik, 2001) ودراسة (Worrall et. al, 2000).

ثالثاً: الاتجاه نحو التطوير التنظيمي ومتغير المؤهل العلمي:

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمؤهلم العلمي".

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق معنوية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمؤهلم العلمي، بلغت قيمة (ف) الكلية (0.35) بمستوى دلالة (0.84) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وكان هناك إجماع من جميع أفراد عينة الدراسة من مختلف المستويات التعليمية للاتجاه نحو التطوير التنظيمي.

جدول رقم (9)

أثر متغير المؤهل العلمي على مجالات التطوير التنظيمي

المجال	درجته في المجال		مجاله في المجال		مجاله في المجال		مجاله في المجال		مجاله في المجال		مستوى الدالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
الأهداف والاستراتيجيات	3.05	0.79	3.31	0.56	3.27	0.55	3.23	0.71	3.55	0.48	0.69
الهيكل التنظيمي	3.00	0.19	2.93	0.51	3.19	0.68	3.10	0.86	3.43	0.58	0.84
أدوات وأساليب تكنولوجية	3.62	1.29	3.39	0.81	3.60	0.72	3.24	0.74	3.71	0.55	0.93
القواعد	3.52	1.10	3.29	0.59	3.37	0.83	3.18	1.03	3.53	0.71	0.65
الممارسات	3.89	1.00	3.69	0.51	3.70	0.77	3.42	0.75	3.86	0.50	0.52
القوى الدافعة	3.89	0.82	3.12	0.93	3.19	0.78	3.12	0.90	3.04	0.79	0.83
المجموع الكلي	3.50	0.75	3.29	0.52	3.39	0.57	3.21	0.75	3.55	0.43	0.84

وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع ما كان يتوقعه الباحثان بعدم وجود مثل هذه الفروق الإحصائية تعزى للمؤهل العلمي، وتعزى للأسباب التالية، أولاً: لأن الموظفين في الشركة على صلة مباشرة مع أساليب وإجراءات العمل، وهم قادرون على معرفة ما إذا كان هناك عجز أو ضعف في أحد هذه الأساليب أو الوحدات أو الدوائر والتي هي بحاجة ماسة لإجراء المزيد من التغيير والتطوير، بهدف رفع كفاءتها وقدرتها على العمل والإبداع. وثانياً: يكمن في المستوى التعليمي، فكلما زاد المستوى التعليمي للفرد، زادت درجة اقتناعه ومعرفته وإدراكه لأهمية إجراء التغيير بقصد التطوير، من أجل تحقيق الهدف المرسوم في ظل منافسة محلية وعالمية. وثالثاً: يرجع لطبيعة الأعمال التقنية التي تقوم بها الشركة في إدارة أعمالها والتي يتناولها التغيير والتعديل ومن ثم التطوير، أيضاً تعد القيادة من أهم العوامل التي تساعد على ذلك. وكذلك تعتبر فرصة ثمينة للعاملين للتعلم والاستفادة من البرامج والمحاضرات والخطط التي تنصب على مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي وأهميتها والعوامل التي تدفع المنظمات إلى القيام بمثل هذه

التغييرات، وذلك لإكسابهم المعرفة بالحاجة لمثل هذه الإجراءات في المستقبل إن دعت الحاجة لذلك.

والمحصلة النهائية تقضي بقبول الفرضية الجزئية التي نقول: "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمؤهلهم العلمي". واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أمل الفرخان، 1990)، ودراسة (Siegal et. al, 1996) و(Worrall et. al, 2000) وتعارضت مع الدراسات السابقة كلها.

رابعاً: الاتجاه نحو التطوير التنظيمي ومتغير المستوى الوظيفي:

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمستواهم الوظيفي".

يوضح الجدول رقم (10) اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، إذ تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ف) الكلية (0.49) بمستوى دلالة (0.61) باستثناء مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية، حيث نلاحظ وجود فروق معنوية بين مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي حيث بلغت قيمة (ف) (3.54) بمستوى دلالة (0.03) ويعزى سبب ذلك إلى الطبيعة التقنية التي تتعامل بها الشركة ككل ومديرياتها المختلفة، وكذلك التوجه الوطني نحو تكنولوجيا المعلومات والحكومة الإلكترونية، والتي تتعامل مع أجهزة الكمبيوتر وغيرها.



جنول رقم (10)

أثر متغير المستوى الوظيفي على مجالات التطوير التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة (t)	رئيس قسم		مدير دائرة		مدير مديرية		المجال
		الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	
0.43	0.84	0.56	3.24	0.59	3.25	0.47	3.50	الأهداف والإستراتيجيات
0.52	0.66	0.63	3.15	0.67	3.05	0.66	3.42	الهيكل التنظيمي
0.03	*3.54	0.74	3.56	0.66	3.29	0.62	3.89	الأدوات والأساليب التكنولوجية
0.33	1.14	0.78	3.43	0.76	3.27	0.89	3.42	القيادة
0.89	0.12	0.71	3.66	0.79	3.68	0.63	3.81	الملاكات
0.29	3.24	0.80	3.30	0.82	3.09	0.80	3.05	القوى العاملة
0.61	0.49	0.58	3.39	0.59	3.28	0.49	3.52	المجموع الكلي

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

أيضاً يمكن القول: إن مدراء المديریات هم من نوي أصحاب اتخاذ القرار، وبذلك هم أكثر على معرفة حاجاتهم الفعلية وحاجات الأقسام والدوائر إلى استخدام مثل هذه الأدوات والأساليب التكنولوجية المعاصرة، حيث نلاحظ أن الوسط الحسابي بلغ (3.89) لصالح مدراء المديریات، ثم رؤساء الأقسام بوسط حسابي (3.56)، ثم تلاها مدراء الدوائر بوسط حسابي (3.29). وبناءً عليه فإننا نستطيع القول: إن رؤى مدراء المديریات وتباينها مع غيرهم من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام أكثر وضوحاً ودقة للواقع الحالي.

وبناءً على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الجزئية فيما يتعلق بالاتجاه نحو التطوير التنظيمي تمزى للمستوى الوظيفي باستثناء مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية، حيث تبين وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو هذا المجال ومتغير المستوى الوظيفي. ولهذه النتيجة دلالة على المستوى العملي، حيث تفتح المجال أمام العديد من الدراسات حول مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية لمعاونة الإدارة على أداء مهامها ووظائفها بحيوية وفعالية عالية تحقق لها المسبق على منافسيها في السوق المحلي والعالمي. وانتقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج

دراسة كل من (أمل الفرحان، 1990)، ودراسة (Appelbaum et. al, 1996) ودراسة (Lawson & Alan, 2000).

خامساً: الاتجاه نحو التطوير التنظيمي ومتغير مدة الخدمة:

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمدة خدمتهم".

يلاحظ من جدول (11) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي تعزى لمدة خدمتهم، إذ بلغت قيمة (ف) الكلية (0.88) بمستوى دلالة (0.29) وهي بذلك غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). ونستخلص من الجدول السابق أن هناك تشابهاً وتطابقاً وتوافقاً في اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة، وبغض النظر عن مدة خدمتهم.

جدول رقم (11)

أثر متغير مدة الخدمة على مجالات التطوير التنظيمي

المجال	5 سنوات فأقل		6-10		11-15		16-20		21 فأكثر		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الأهداف والالتزامات	3.38	0.64	3.28	0.55	3.37	0.57	3.15	0.56	3.31	0.45	0.50	0.73
البنكل التنظيمي	3.30	0.62	3.08	0.66	3.20	0.75	3.16	0.66	3.31	0.61	0.23	0.92
قدرات وإمكانيات	3.79	0.65	3.32	0.73	3.63	0.64	3.46	0.75	3.73	0.79	0.82	0.51
تكنولوجيا	3.59	0.74	3.73	0.71	3.19	0.80	3.23	1.00	3.50	0.91	1.48	0.21
القيادة	3.78	0.63	3.64	0.73	3.64	0.74	3.77	0.57	3.83	0.82	0.35	0.85
العمليات	3.14	0.79	3.02	0.77	3.10	0.84	3.37	0.74	3.43	0.87	0.16	0.96
المجموع الكلي	3.50	0.53	3.29	0.52	3.35	0.56	3.36	0.62	3.52	0.64	0.29	0.88

وقد جاءت هذه النتيجة مفاجئة للباحثين، حيث كان الباحثان يتوقعان أن يكون طول مدة الخدمة الأثر الإيجابي والفعال في اتجاهات أفراد عينة الدراسة، حيث كلما طالت مدة الخدمة كان هناك توجه نحو التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي، وذلك للتفاوت فيما بين النظم والأساليب التقليدية في العمل مع تلك الجديدة التي تعتمد على الحوسبة الكلية لجميع مراحل العمل وأقسام الشركة. وعليه، فإننا نقبل الفرضية الجزئية التي نقول: "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى لمدة خدمتهم".

وكنتيجة نهائية لجميع مجالات التطوير التنظيمي وأثر الخصائص الشخصية عليها، فقد تم قبول الفرضية بشكل عام فيما يتعلق بالاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة مع متغير الجنس (باستثناء مجال الأهداف والاستراتيجيات، والأنوات والأساليب التكنولوجية، والقيادة)، ومتغير العمر، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير المستوى التعليمي (باستثناء مجال الأنوات والأساليب التكنولوجية)، ومتغير مدة الخدمة. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة كل من (أمل الفرخان، 1990)، ودراسة (موسى اللوزي، 1998)، وتعارضت مع دراسة 1996 (Siegat et. al.) ودراسة (Appelbaum et. al, 1998) ودراسة (Worrall et. al, 2000) ودراسة (Moran & Brightman, 2001).

وهنا يرى الباحثان أن الأسباب المحتملة لمثل هذه الفروق الإحصائية ترجع إلى:

أولاً: فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، حيث ترجع الأسباب إلى إدارة الشركة التي تقوم بعملية تقييم مستمرة لهيكليها التنظيمي ووظائفها ومستوى فاعليتها وإجازاتها من خلال التقييمات السنوية التي تقوم بها الشركة منفردة أو بالتعاون مع الجامعات ومعاهد الأبحاث.

ثانياً: تأكيد إدارة الشركة على ضرورة تولد قيادات إدارية واعية مؤهلة ذات كفاءة للقيام بدورها بفاعلية أكبر تجاه عمليات التطوير التنظيمي. وهنا فإن الشركة تنقصها مثل هذه القيادات، وبالتالي تتعثر عمليات التطوير المنشودة، ومقاومة الأفراد العاملين لهذه العمليات.

ثالثاً: التطورات التكنولوجية ساعدت كثيراً -مثلما هي البيئة المعقدة والديناميكية- على تطوير الهياكل القديمة إلى هياكل تنظيمية أكثر تخصصية، وأقل رسمية، ولامركزية أكبر، حيث أضفت على تلك الهياكل صفة المرونة، وهذا ما عمدت إليه شركة الاتصالات الأردنية، وما لمسه الموظفون في أعمالهم، حيث وجدوا الهيكل الجديد للشركة أكثر تطابقاً للواقع الذي تعيشه الشركة أكثر من الهيكل القديم، وقد انعكس هذا بدوره انعكاساً على اتجاهاتهم وتصوراتهم نحو تطوير الهيكل التنظيمي الحالي للشركة.

#### الفرضية الثالثة:

“هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي”.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل الارتباط بين مجال التغيير التنظيمي ومجالات التطوير التنظيمي، والجدول رقم (12) يوضح معامل الارتباط بين الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجالات التطوير التنظيمي.

يبين الجدول رقم (12) معاملات الارتباط بين مجالات الاتجاه نحو التغيير التنظيمي والاتجاه نحو التطوير التنظيمي، حيث يظهر من الجدول السابق أن جميع الارتباطات موجبة، وهذا يعني أن هذه المجالات ترتبط مع بعضها البعض بشكل إيجابي، حيث بلغ معامل الارتباط بين مجال الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجال الأهداف الاستراتيجية (0.44) دال عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، بمعنى أنه إذا زاد التوجه نحو التغيير وعملياته، زادت الحاجة لإجراء التطوير التنظيمي على الأهداف والاستراتيجيات، وذلك لكون عمليات التغيير تتطلب تعديلات وصياغات في مجال الأهداف والاستراتيجيات ليصار إلى تحقيقها في ظل الظروف المحيطة والواجب اعتمادها وإجرائها لأنها تحمل رؤى المنظمة ومستقبلها واستمراريتها.

### جدول رقم (12)

#### معامل الارتباط بين مجال التغيير التنظيمي ومجالات التطوير التنظيمي

المجال	الاتجاه نحو التغيير التنظيمي	الأهداف والإستراتيجيات	الهيكل التنظيمي	الأدوات والأساليب التكنولوجية	القيادة	العلاقات	القوى الدافعة
الاتجاه نحو التغيير التنظيمي	1.00	*0.44	*0.42	*0.51	*0.46	*0.29	*0.46
الأهداف والإستراتيجيات	-	1.00	*0.59	*0.57	*0.46	*0.43	*0.35
الهيكل التنظيمي	-	-	1.00	*0.61	*0.59	*0.62	*0.59
الأدوات والأساليب التكنولوجية	-	-	-	1.00	*0.59	*0.53	*0.55
القيادة	-	-	-	-	1.00	*0.64	*0.55
العلاقات	-	-	-	-	-	1.00	*0.51
القوى الدافعة	-	-	-	-	-	-	1.00

\* معامل الارتباط هام إحصائيًا عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

كما بلغ معامل الارتباط بين مجال الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجال الهيكل التنظيمي (0.42)، وهو دال على مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وهذا يعني أنه إذا زاد التوجه نحو التغيير التنظيمي، فإنه يجب أن تقوم المنظمة بإجراء التغيير والتطوير في مجال الهيكل التنظيمي لكون العلاقة بين المجالين إيجابية. ويتضمن هذا التطوير، التطوير والتغيير في نوع الهيكل التنظيمي المستخدم، ونطاق الإشراف، وعدد الوحدات الإدارية.

وإذا نظرنا إلى الجدول السابق فإننا نرى أن معامل الارتباط بين مجال الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجال الأدوات والأساليب التكنولوجية بلغ (0.51)، وهذا أيضاً دال عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، حيث كلما زاد التوجه من قبل أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي، زادت الحاجة للتطوير في الأدوات والأساليب التكنولوجية، وذلك عائد للطبيعة التقنية التي تتعامل بها الشركة في القيام بأعمالها الروتينية. ولحدائق الشركة (أقل من 5 سنوات كشركة تعمل على أسس تجارية ربحية) فإنها قامت - ولا تزال - بإجراء التغييرات في مكاتب وأقسام الشركة، وتحديث أجهزتها المستخدمة.

وبلغ معامل الارتباط بين مجال الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجال القيادة (0.46)، وهو دال على مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، حيث كلما زادت التغييرات التي تقوم بها الشركة زادت الحاجة للتغيير والتطوير في مجال القيادات، حيث يجب أن تكون القيادات الجديدة متمتعةً بالقدرة والمهارات والكفاءات التي تمكنها من قيادة المنظمة على أكمل وجه، ويجب أن يتم أفرادها بسعة الصدر وتقبل الاقتراحات والشكاوي والعمل على حلها وأخذها بعين الاعتبار، كذلك يجب أن يمتلكوا مهارات الاتصال وللتقرب من الموظفين وإشعارهم بأن القيادة تتلمس احتياجاتهم واقتراحاتهم وأجمل على تلبيةها. وبذلك يخلق القيادي الألفة والتعاون واللفة بينه وبين الموظفين وهذا يساعد على تقبل التغيير وإجازه. أما فيما يتعلق بمجال الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجال العلاقات فقد بلغ معامل الارتباط (0.29)، وهو دال على مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، حيث كلما زاد التوجه نحو التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، زادت الحاجة لتفعيل وتنمية العلاقات بين القيادات والموظفين بعضهم مع بعض، وذلك لتقليل العقبات أمام التغييرات والتطوير في أي مجال أو في أي قسم داخل المنظمة. وبلغ معامل الارتباط بين مجال الاتجاه نحو التغيير التنظيمي ومجال القوى العاملة (0.35) وهو دال على مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، حيث كلما زاد الاتجاه نحو التغيير، زادت الحاجة لقوى عاملة مؤهلة ومدربة على القيام بالعمل، أو حتى تفعيل تلك القوى العاملة داخل المنظمة.

**وختاماً نقول:** إنه كلما زاد التوجه إلى التغيير التنظيمي، زادت الحاجة لإجراء التطوير والتغيير في مجالات (الاتجاه نحو التطوير التنظيمي): الأهداف والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، والأدوات والأساليب التكنولوجية، والقيادة، والعلاقات، والقوى العاملة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (Appelbaum et. al, 1998) و (Worrall et. al, 2000) (Lawson & Alan, 2000) (Moran & Brightman, 2001).

تم قبول الفرضية الثالثة بشكل عام والتي نصت على "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو التغيير التنظيمي والاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة".

### التوصيات:

بناءً على النتائج التي أظهرتها الدراسة وبغية زيادة الاهتمام باتجاهات المدراء وأصحاب القرار في المنظمة نحو التغيير والتطوير التنظيمي، فإن الباحثين يوصيان بما يلي:

- 1- على الإدارة العليا أن تولي عمليات تسمية الموظفين لمواقع وظيفية ذات تماس مع مهام التغيير والتطوير التنظيمي أهمية خاصة بحيث تعطي نقلاً مناسباً للذكور مقابل الإناث، وذلك طبقاً لنتائج تحليلات للدراسة.
- 2- على الإدارة العليا أن تعطي أفضلية خاصة لمدراء المديرية أولاً، ومن ثم رؤساء الأقسام، وأخيراً مدراء اللوائح في إكمال مهام التغيير والتطوير التنظيمي، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود فروق معنوية بين متغير المستوى الوظيفي ومجال الأدوات والأساليب للتكنولوجية.
- 3- ضرورة التأكيد على وجود قيادات إدارية واعية ومتركة، وذات إمكانيات وقدرات تفرّد المنظمة وإدارتها إذا طُلب منها القيام باتخاذ قرارات تتعلق بالتطوير التنظيمي لأجزاء المنظمة أو لجزء منها، وأن يمتلك القيادي مهارات وإداعات تسهل تلك العمليات إذا تم اعتمادها.
- 4- العمل على تقوية وتفعيل نظام الاتصالات وإكسابه مرونة عالية ومهولة، خصوصاً في تبادل المعلومات الدقيقة والصحيحة وإيصالها لمن يطلبها حتى يتسنى له اتخاذ القرارات الرشيدة والصحيحة، ومن ثم يمكن - على أساسها - القيام أو عدم القيام بعمليات التطوير والتغيير، أو معرفة المكان الذي يجب تحسينه لما فيه مصلحة المنظمة.
- 5- يجب على المنظمة أن تعتمد على هياكل تنظيمية جديدة أكثر مرونة، وأن تبعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعاً أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية والمحتوى، وكذلك تبعد عن الهياكل السلطوية، والتي تميل إلى السلطة وتركزها بدلاً من الانفتاحية والتيسير والمهولة والمرونة التي تدعم عمليات التغيير والتطوير.

## الهوامش والمراجع

### أولاً- الهوامش:

(<sup>1</sup>) Wes Siegal et. at., Understanding the Management of Change, Journal of Organizational Change Management, VOL 9, NO 6, 1996, PP 54-80.

(<sup>2</sup>) Steven Appelbaum et. at., Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity, Management Decision, VOL 36, NO 5, 1998, PP 289-301.

(<sup>3</sup>) Les Worrall et. at., The Impact of Organizational Change on Work Experience and Perception of Public Managers, Career Development International, VOL 1, NO 4, 2000, PP 615-636.

(<sup>4</sup>) Lawson K. Savery and J. Alan Luks, Organizational Change: The Australian Experience, Journal of Management Development, VOL 19, NO 4, 2000, PP 309-317.

(<sup>5</sup>) John Moran and Baird Brightman, Leading Organizational Change, Career Development International, VOL 6, NO 2, 2001, PP 111-119.

(<sup>6</sup>) Dianne Waddell and Amrik Sohal, Resistance: A Constructive Tool for Change Management, Management Development, VOL 36, NO 8, 1998, PP 543-547.

(<sup>7</sup>) عبد الحسين كاظم، التغيير في المنشآت بين مسببات الإخفاق وعوامل النجاح، الإداري، صُنان، ع 47، 1990، ص 334-317.

(<sup>8</sup>) أمل الفرحان، التطوير التنظيمي بين النظرية والتطبيق في سلطة الكهرباء الأردنية، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، مع 17، ع 1، 1990، ص 50.

(<sup>9</sup>) فتيصام الحلواني، التغيير ودوره في التطوير الإداري، الإدارة العامة، الرياض، عدد 67، 1990، ص 45.

(<sup>10</sup>) علاء السباعي، أسباب تأييد ومقاومة التغيير للتنظيم دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني، الإداري، صُنان، العدد 66، السنة 18، 1996، ص 133.

(<sup>11</sup>) موسى اللوزي، اتجاهات الممارسين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 12، عدد 2، 1998، ص 338.

(<sup>12</sup>) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 237.

(<sup>13</sup>) محمد حسن حربي، علم المنظمة، دار الكتب للنشر والطباعة، جامعة الموصل، العراق، 1989.

(<sup>14</sup>) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 50.

(<sup>15</sup>) زهير الصباغ، التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، ع 1، 1981، ص 71.

(<sup>16</sup>) فؤاد القاضى، نطلق وأفاق لتطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، القاهرة، مع 24، ع 3، 1992، ص 22.

(<sup>17</sup>) فضل الله علي، السلوك التنظيمي: دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي، المطبعة المصرية، دبي، 198، ص 106.

(<sup>18</sup>) فؤاد القاضى، نطلق وأفاق لتطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 23.

(<sup>19</sup>) Donald Harvey and Donald Brown, An Experimental Approach to Organizational Development, Prentice Hall International, Inc, New Jersey, 1992.

(<sup>20</sup>) علي السلمي، مرجع سابق، ص 239.

(<sup>21</sup>) فؤاد القاضى، التطوير التنظيمي... الخصائص المميزة وإمكانية الاستفادة في إحداث التنمية، القاهرة، مع 2، 1995، ص 50.

(<sup>22</sup>) إبراهيم الغمري، التطوير التنظيمي: نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، عدد 48، 1985.



- (23) ثابت عبد الرحمن إدريس، المدير والتحديات المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992.
- (24) ميرغني عبد المال حمور، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1978، ص 27-29.
- (25) ميرغني حمور، مرجع سابق، ص 28.
- (26) لواد القاضى، نطق وأفاق للتطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 25.

#### ثانياً: المراجع:

##### أ- المراجع العربية:

1. إدريس، ثابت عبد الرحمن. *المدير والتحديات المعاصرة*. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1992.
2. حربي، محمد. *علم المنظمة*. الموصل: دار الكتب للنشر والطباعة، جامعة الموصل، 1989.
3. الطوافي، إيتسام. *التغيير ودوره في التطوير الإداري، الإدارة للعلمة*، ع 67، 1990، ص 45.
4. حمور، ميرغني عبد المال. *للتطوير التنظيمي والخصوصية العربية*. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1978.
5. الساعدي، علاء. أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني. *الإداري*، ع 66، لسنة 18، 1996، ص 133.
6. المنلي، علي. *تطور الفكر التنظيمي*. الكويت: وكالة المطبوعات، 1980.
7. الصباغ، زهير. *التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة. مجلة العلوم الاقتصادية*، ع 1، 1981، ص 71.
8. الغمري، إبراهيم. *للتطوير التنظيمي نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية. مجلة الإدارة للعلمة*، ع 48، 1985.
9. الفرحان، أمل. *للتطوير التنظيمي بين النظرية والتطبيق في سلطنة الكهرياء الأردنية. مجلة دراسات، الجامعة الأردنية*، م 17، ع 1، 1990، ص 109.
10. فضل الله، علي فضل الله. *السلوك التنظيمي: دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي*. دبي: المطبعة المصرية، 1982، ص 106.
11. القاضى، فؤاد. *للتطوير التنظيمي ... الخصائص المميزة وإمكانية الاستفادة في إحداث التنمية. مجلة الإدارة*. القاهرة، مج 27، يناير 1995، ص 50.
12. القاضى، فؤاد. *نطاق وأفاق لتطوير التنظيمي. مجلة الإدارة*. القاهرة، مج 24، ع 3، 1992، ص 22.
13. كاظم، عبد الحسين. *التغيير في المنشآت بين مسببات الإخفاق وعوامل النجاح. الإداري*. عمان، 1990، ص 317-334.
14. اللوزي، موسى. *اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير. مجلة دراسات، الجامعة الأردنية*، م 2، ع 2، 1998، ص 338.
15. اللوزي، موسى. *للتطوير التنظيمي: أساليب ومفاهيم حديثة*. دار وائل للنشر، 1999، ص 50.

ب- المراجع الأجنبية:

- 1- Appelbaum, Steven. Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation, and Productivity. *Management Decisions*, Vol. 36, No 5, 1998. PP 289-301 .
- 2- Dianne, Waddell and Amrik Sohal. Resistance: A Constructive Tool for Change Management. *Management Development*, Vol. 36, No.8. 1998, PP 543 – 547.
- 3- Harvey, Donald F. & Donald R. Brown. *An Experiential Approach to Organizational Development*. prentice Hall international, Inc. New Jersey, 1992.
- 4- Moran, John and Baird Brightman. Leading Organizational Change. *Career Development International*, Vol. 6, No 2, 2001, PP 111-119.
- 5- Savery, Lawson k. and J. Alan Luks. Organizational Change: the Australian Experience. *The Journal of Management Development*, Vol. 19, No 4, 2000, PP. 309-317.
- 6- Worrall, Les. The Impact of Organizational Change on Work Experience and Perception of Public Managers. *Personal Review*, Vol. 29, No 5, 2000, PP 615-636.
- 7- Siegal, Wes. Understanding the Management of Change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.9, No 6, 1996, PP 54-80.
- 8- Coram, Ron & Bernard Burns. Managing Organizational Change in The Public Sector- Lessons From The Privatization of The Property Service Agency. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 14, Issue 2, 2001.

## الملاحق ملحق رقم (1) الاستبانة

لأخي الكريم ، أختي الكريمة

تهدف هذه الاستبانة للتعرف على اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، وذلك لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة بجامعة اليرموك. نغتنو شاكرين لكم لو تكرمتم بالإجابة الدقيقة عن أسئلة الاستبانة خدمة لهدف الدراسة وسوف تعامل المعلومات والإجابة بسرية تامة. ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحثان: أ.د. عاصم الأعرجي

زياد فيصل هلال العزام

جامعة اليرموك - الأردن

القسم الأول: المعلومات الشخصية.

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 25 فأقل ☐ 26-30 ☐ 31-40 ☐ أكثر من 41
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ فنان ☐ دبلوم مجتمع ☐ دبلوم ☐ ماجستير ☐ دكتور
- 4- المستوى الوظيفي ☐ مدير ☐ مديرة ☐ مدير دائرة ☐ مقيم
- 5- مدة الخدمة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 ☐ 15-20 ☐ 21 فأكثر

## اتجاهات الممارسين نحو التطوير التنظيمي ...

### القسم الثاني: الاتجاه نحو التغيير التنظيمي.

رقم	المفردات	موافق بشدة	موافق	محايد	مؤلف	غير مؤلف	غير مؤلف بشدة
1.	أرى بين الحين والآخر في تغيير بعض الأمور في صلي.						
2.	تتطلب هذه المنظمة للتغيير والأدوات اللازمة لإحداث التغيير.						
3.	تجذب المنظمة التغيير لمصلحة مشكلة أو ظروف طارئة تتطلبها مصالحها ومصالح الآخرين.						
4.	تحرص المنظمة التي أصل فيها على الدراسة والتفكير قبل تبني مبادرات أو إدخال تغييرات جديدة.						
5.	لا تقوم المنظمة التي أصل فيها بالتغيير.						

### القسم الثالث: الاتجاه نحو التطوير التنظيمي.

رقم	الأهداف والاستراتيجيات:	موافق بشدة	موافق	محايد	مؤلف	غير مؤلف	غير مؤلف بشدة
6.	تتحدد المنظمة في بناء أهدافها واستراتيجياتها على رغبة الزايفين بدلاً من اعتمادها على أهداف تملها الإدارة العليا.						
7.	هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد والممارسين وأهداف الجامعات وأخرى العمل فيها.						
8.	يتم مساعدة الأهداف استجابة لما يملأه الظروف الحالية للمنظمة لتتواءم مع حجم العمل المطلوب منها.						
9.	تتحدد المنظمة على الأهداف المتوسطة وطويلة المدى بدلاً من قصيرة المدى.						
10.	تتسم الأهداف والاستراتيجيات الجديدة بالفرضية والشفافية والسهولة والتفصيل.						
11.	لا تعتمد المنظمة في بناء أهدافها على توجهات الإدارة العليا.						
12.	يتم التخطيط للتغيير ووضع أهداف واستراتيجيات بديلة في حال ظهور ظروف مستوجب التغيير والتعامل مع المستجدات.						
ثانياً: الهيكل التنظيمي:							
13.	تتحدد المنظمة على تقويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.						
14.	تشجع المنظمة وتدعم فرق العمل المتخصصة والمسؤولة.						
15.	هناك درجة عالية من التكامل والاندماج في الأعمال والوظائف.						
16.	هناك مستوى عالٍ من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.						
17.	هناك توافق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.						
18.	هناك وضوح في خطوط السلطة الرسمية.						
19.	يتميز هيكل الوحدة التي أصل فيها بالتصميم الجيد.						
20.	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة.						
21.	يساعد تصميم العمل في هذه المنظمة على تحقيق أهدافها.						

المجلد الثاني: الأدبيات والأبحاث المتكاملة				
22	تتصف المنظمة بالبراعة والمهنية العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.			
23	تتميز المعلومات والبيانات بوفرة وسهولة تتوافر مما يمكن من أداء عمل أفضل.			
24	هناك اعتماد للتأهيل والاشتغال للتطورات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء.			
25	هناك إجماع جيد بالتطورات التكنولوجية المتقدمة لأهداف ومؤسسات واستراتيجيات الوحدات والأقسام والمنظمة ككل.			
26	لا تتركز الوحدات الفنية في دعم ومساعدة الوحدات الأخرى التي تحتاج إلى مساعدة بموجب التكنولوجيا الجديدة.			
27	تتأثر لدى هذه المنظمة الوسائل والأساليب التقنية وأساليب التنسيق والربط بين أجزائها.			
28	تنسيق الاتصالات الإدارية بالسهولة والبراعة.			
المجلد الثالث: الدراسات				
29	يتم رئيس البحوث جهود التغيير المبذولة من قبل فريق كفءة المنظمة وفاعليتها.			
30	يساعد أسلوب قيادة في المنظمة التي أصل لها على تقدمها.			
31	ويتميز القائد الذي أصل في إيمانه بوضوح الرؤية.			
32	أعلى المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار ووضع القرارات من أجل رفع كفءة المنظمة وإمالتها.			
33	يتميز القائد بتغيير الأفراد وتنظيمهم على التغيير والإبداع.			
المجلد الرابع: دراسات				
34	تتم علاقتي بأعضاء جماعة العمل التي انتمى إليها بالتعامل والروح المعنوية.			
35	تمكنت من إرساء الملائكة مع زملائي والتي أمتلئها لكي أفرح بسلي بكافة.			
36	تتميز علاقتي بالفرس بالاحترام المتبادل والتعاون والتفاني.			
37	أستطيع التحدث مع أي شخص في المنظمة في أي مشكلة تتعلق بالعمل.			
38	تعمل هذه المنظمة على حل النزاعات فيها بروح إيجابية.			
39	تتميز المنظمة بحالات الإبداع لزيادة التعاون والتنسيق في العمل وتقليل معوقات الاتصالات فيها.			
المجلد الخامس: دراسات				
40	تستطيع المنظمة موظفين جدد ذوي مهارات وكفاءات عالية في مجال عملها.			
41	تتميز المنظمة برابع تدريبي لموظفيها بالتعاون مع الجامعات والمراكز العلمية لتزويدهم مهاراتهم وكفاءاتهم على التكيف مع التغيير.			
42	تتميز المنظمة وتقدم الموظف البديع في عمله.			
43	يتم الاستفادة بأفراد في مجال التغيير والتطوير والتنظيمي عند.			
44	تتميز المنظمة بالموظف وتتميز بآمنه لآفته التي لا تؤثر على سير العمل.			
45	يتم تحسين أوضاعهم وأوضاع زملائي بما يحقق مصالحهم ومصالح المنظمة مما			

ملحق رقم (2)

جدول يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية

المجال	التغيير التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.66	0.52
	أنثى	3.46	0.56
العمر	25 سنة فأقل	3.84	0.26
	26-30	3.57	0.40
	31-35	3.47	0.51
	36-40	3.52	0.69
	41 فأكثر	3.70	0.48
	توجيهي فأقل	3.87	0.31
	دبلوم كلية مجتمع	3.66	0.31
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.61	0.60
	دبلوم عال	3.34	0.65
	ماجستير فأكثر	3.59	0.35
	مدير مديرية	3.76	0.54
	مدير دائرة	3.47	0.57
المستوى الوظيفي	رئيس قسم	3.57	0.49
	5 سنوات فأقل	3.67	0.60
	6-10	3.53	0.49
	11-15	3.46	0.57
مدة الخدمة	16-20	3.58	0.43
	21 فأكثر	3.84	0.48

**Attitudes of Managers  
Regarding Organizational Development  
in Jordanian Telecommunication Company  
"A Field Study"**

**Prof. Asim Hussein Al-Araji**

Public Administration Dept. - Yarmouk University

**Zeyad Faisal Helal Al-Azzam**

Ass. Prof., Public Administration Dept. - Yarmouk University

**Abstract**

This study aims to find out the statistical differences in employee's attitudes (in Top and Middle management levels) in Jordanian Telecommunication Company (JTC) toward organizational change related to personal characteristics of the target population. Also it aims to find out the statistical differences in employee's attitudes toward organizational development and its aspects related to personal characteristics of the target population. Finally, this study aims to find out and analyze the statistical relationship between organizational change and organizational development. This study included all managers in Top and Middle management levels, who hold jobs such as directorate director, division director, and section head in JTC. The Researcher drew Random sampling from the total number of the target population(309), which reached (40.8%).

The study revealed the following results:

- 1- There are no statistical differences toward organizational change in general due to personal characteristics such as sex, age, academic qualifications, jobs level, and length of service.
- 2- There are no statistical differences toward organizational development related to the sex variable except the following aspects: goals and strategies, technological tools and means, and leadership.
- 3- There are no statistical differences toward organizational development acted on by its previous aspects due to their academic qualifications.
- 4- There are no statistical differences toward organizational development in technological tools and means aspect related to job level. On the contrary, there are statistical differences toward organizational development in the rest of its aspects due to job level.
- 5- Statistical differences are not found in the attitudes regarding organizational development and its aspects due to the length of service.
- 6- There is no statistical relationship between organizational change and organizational development with its aspects.

# الإداري



دورية متخصصة في مجال العلوم الإدارية  
تصدر عن معهد الإدارة العامة - مسقط - سلطنة عمان  
ص.ب: ١٩٩٤ روي - الرمز البريدي ١١٢ - برفا مهندسة  
البريد الإلكتروني: ICS99@go.net.om - الفاكس: ١٠٠٦٦  
تليفون: ٢٢٥٢ / ٢٢٨٦ / ١٩٩٠ / ٢٢٥٢

## شروط النشر

- أن يكون الفصل العلمي ذا علة وألفة بالكتابة الإدارية.
- أن تكون اللغة العلمية بسيطة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى.
- أن تكون اللغة العلمية مطبوعة (أصل) ومرافق بها لكافة المراجع المستفيدة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية. ويكون إجمالي عدد صفحات الموضوع في حدود ٣٠ صفحة مطبوعة على (A١).
- تتلخص الأصل العلمية للمصنف العلمي ويحل لبيئة التحرير لاجل بعض التعديلات الضرورية على الأصل العلمية المزمعة للنشر.
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد واختيار الأصل العلمية وترتيب المراجع والمصادر وتكون المراجع حديثة.
- أصرف مكالمة رمزية للبحث من البحوث والدراسات والمصالحات المنشورة مع استيفاء من العدد، كما يحصل محور التقارير والمراجعات كالمطب على نسخة واحدة من العدد الذي تم نشر به.

## أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، ودعم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والخارجي.
- ترسيخ الصلات العلمية بين المعهد والمنظمات العلمية المشددة والمتخصصة ولكل السلطة وخارجها.
- دعم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتوبة والميدانية في المجال الإداري، وتحسين نتائجها على المنظمين والمهنيين من الأفراد والمنظمات.
- المساهمة في دراسات خطط وبرامج وإجراءات وتنمية الإدارية بسلطنة عمان، وتنشيط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة علماً على دعم هذه التجربة والتعريف بها.

## عزيزي القارئ ..

تعرف على أعضائنا التنمية الإدارية من خلال الاشتراك في دورية «الإداري».

### شبكة الاشتراك

#### الاشتراك السنوي

- للأفراد: ٨ ريالاً شاقية.
- للمنظمات والجهات الحكومية: ٢٠ ريالاً شاقية.

الاسم: .....

التفون: .....



## دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع المقاولات في الأردن: دراسة ميدانية

د. حسين علي خشارمة<sup>١</sup>

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة معايير ونظم المحاسبة والقرارات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، وبالتالي في إنجاح المشاريع التي يقوم بها قطاع المقاولات عن طريق تحديد تكلفتها.

واتحقيق هذه الأهداف فقد تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة، وقد استخدم الأسلوب الإحصائي الوصفي في تحليل للنتائج.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها أنه لإنجاح أية شركة مقاولات يجب تعاون ومشاركة جميع الفنيين، وبالأخص محاسب التكاليف في دراسة عطاء أي مشروع وإعداد برنامج زمني لتنفيذ وتقسيم البرنامج إلى أجزاء رئيسية. وأن طريقة نسبة الإنجاز في احتساب أرباح شركات المقاولات تعتبر من أنجح الطرق، لأنها تقوم بالتمثيل الواقعي للوضع المالي للشركة.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها ضرورة الفصل بين التكاليف في شركة المقاولات لتحديد أرباح للمشروع ووضع معايير ومقاييس ملائمة تساعد الوحدة المحاسبية في احتساب التكاليف والأرباح بشكل مناسب وسليم.

<sup>(١)</sup> قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الإمارات العربية المتحدة.

## مقدمة:

نظراً لانتشار شركات المقاولات التي تقوم بتنفيذ المشاريع الصناعية والإنشائية لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فقد أصبحت الحاجة ماسة لتطبيق المبادئ والمفاهيم المحاسبية السليمة في هذه الشركات، حتى يتمكن من إحكام الرقابة على نفقاتها وإيراداتها، وتنفيذ مشاريعها بصورة اقتصادية ومربحة، مما يساعد على إتمام المشاريع حسب المواصفات المطلوبة وفي الوقت المحدد، وعندها تتحقق الأهداف العامة والخاصة لخطط التنمية.

لذلك هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البيانات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية وتحديد تكلفة كل مشروع، سواء أكان تاماً وجاهزاً للتسليم، أم لا يزال تحت التنفيذ، وللتعرف على كيفية تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها في تحديد أرباح أو خسائر شركات المقاولات من مشاريعها المختلفة لخدمة أغراض الإدارة والقرارات والضريبة.

ويأتي دور المحاسبة في مجال المقاولات، وخصوصاً في اتخاذ القرارات الإدارية، لأنها تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- حصر إيرادات الشركة ومصروفاتها وموجوداتها.
- 2- تحديد تكلفة الأجور والمواد والتكاليف المباشرة وغير المباشرة وجميع أعمال الشركة، مما يساعد الإدارة على معرفة تكلفة كل مقالة، وتكلفة الأعمال المتميزة من المشاريع التي لا تزال تحت التنفيذ، وكذلك معرفة أرباح المشاريع التي تمت والمشاريع التي لا تزال تحت التنفيذ.
- 3- تطبيق أساس الاستحقاق بدلاً من الأساس النقدي، وهذا يساعد على تحديد المصروفات والإيرادات التي تخص كل فترة مالية وبالتالي تحديد إيراداتها.
- 4- معرفة قيم النظم المدنية ولداثة أولاً بأول، ودراستها وتحليلها لاتخاذ القرارات الملائمة، لإمكان تحسين النظم المدنية ومصادر الانزيمات في الوقت المحدد.
- 5- بيان علاقة الشركة المالية مع المقاولين من الباطن، وضبط هذه العلاقة بحيث تتم المدفوعات لهم بشكل يتناسب مع الأعمال التي قاموا بتنفيذها.

- 6- تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها عالمياً، لتحديد أرباح شركات المقاولات من الأعمال التامة والأعمال غير التامة.
  - 7- تمكين الشركة من تحديد أرباحها الفعلية للخاضعة للضريبة.
  - 8- إعداد تقارير عن حركة النقد في الشركة تبين مقبوضات الشركة ومدفوعات عن فترة معينة، وهذا يساعد الشركة على التعرف على وضعها النقدي ويمكنها من سداد ديونها والتزاماتها عند استحقاقها.
- مشكلة الدراسة:

نظراً لانتشار شركات المقاولات في الأردن وكبر حجمها وأهميتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذلك تكمن مشكلة البحث في التحقق من إمكان استخدام شركات المقاولات الأردنية للنظم المحاسبية السليمة والمتعارف عليها دولياً في إعداد قوائمها المالية، وكيفية احتسابها لأرباح المقاولات، لذلك برزت الحاجة إلى دراسة دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع المقاولات.

أهمية وأهداف الدراسة:

نظراً لانتشار شركات قطاع المقاولات بشكل كبير في الأردن وزيادة مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فقد هدف البحث إلى التعرف على مدى مساهمة نظم المحاسبة والقرارات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، وبالتالي في إنجاح المشاريع التي يقوم بها قطاع المقاولات عن طريق تحديد تكلفتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من موظفي أقسام المحاسبة والمالية في شركة قطاع المقاولات والتعهدات، وقد تم توزيع (63) استبانة بطريقة عشوائية على مجتمع الدراسة.

وقد تم استرداد ما مجموعه (54) استبانة، وتم استبعاد (5) استبانات بسبب النقص في الإجابة، أو بسبب الازدواجية في الإجابة، مما أبقى (49) استبانة استخدمت في عملية التحليل الإحصائي، وبلغت نسبة الاستجابة 77.8% من حجم العينة.

#### مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة من مصدرين هما:

1- مصادر أولية: تمثلت في تصميم استبانة (انظر ملحق رقم 1) مكونة من 14 فقرة مقياسة على مقياس ليكرت الخماسي حيث يعني رقم (5) موافق بشدة، ورقم (1) غير موافق بشدة، هذا وقد عرضت الاستبانة على خبراء في الجامعات الأردنية وشركات للمقاولات، وقد أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار قبل طبع النسخة النهائية منها.

2- مصادر ثانوية: تمثلت في استعراض ما نشر في المراجع والأبحاث والمقالات حول موضوع شركات المقاولات.

#### أداة التحليل:

لقد تم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي (مثل للنسب المئوية والانحراف المعياري والوسط الحسابي) في تحليل النتائج.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

دور بيانات التكاليف في دراسة العطاءات وتحديد فئات التعاقد:

عند قيام شركات المقاولات بالدخول في أي عطاء يجب عليها أولاً أن تقوم بإجراء دراسة شاملة لهذا العطاء، حيث إن مدى نجاح شركة المقاولات يتوقف بالدرجة الأولى على مدى الدقة في تحديد سعر العطاء الذي يعتمد بالدرجة الأولى على الدقة في تحديد تكلفة ذلك العطاء. وتتم دراسة العطاء بالخطوات الرئيسية التالية:

#### أولاً: تحديد فئات التعاقد لبنود الأعمال:

أ- دراسة رسومات ومواصفات العملية المطلوب تنفيذها بغرض حصر بنود الأعمال للتفصيلية (حفر، وردم، وخرسانة مسلحة، وخرسانة عادية، ومباني تدفئة، وأعمال صحية...إلخ). وتحديد إمكان تنفيذها بواسطة المنشأة أو بواسطة مقاولين من الباطن متخصصين في هذا النوع من الأعمال.

ب- تقدير تكلفة كل بند من بنود الأعمال، ويتطلب ذلك حصر تكلفة المواد والأجور المباشرة اللازمة لتنفيذ بنود الأعمال، وكذلك تحديد تكلفة الأعمال المطلوب

إسنادها إلى مقاولي الباطن الإخصائيين، وتتطلب هذه الخطوات التعرف على الأسعار الحالية للمواد وفئات الأجور، والرجوع إلى سجلات المنشأة للتعرف على مقاولي الباطن الإخصائيين، وذلك من أجل التعامل معهم ودراسة كفاءتهم وإمكاناتهم المادية في التنفيذ.

ج- تقدير بنود التكاليف المباشرة الأخرى، وهذه تشمل ما يلي:

1- تكاليف صناعية مباشرة: وهي عبارة عن التكاليف اللازمة لإعداد موقع

العمل مثل تمديدات المياه والكهرباء وإقامة المباني المؤقتة وغيرها.

2- مصروفات إدارية: وتتضمن أجور ورلّاب الجهاز الفني والإداري

المرتبط بالعملية، ولتأمين ضد الحريق والسرقة وغيرها.

د- تقدير نصيب العملية من المصروفات الإدارية والعمومية للشركة والتي تخص

جميع عمليات شركة المقاولات.

هـ- إعداد قائمة التكاليف التقديرية للعبء وتظهر هذه القائمة بالشكل التالي:

#### 1- بنود الأعمال

أ- أعمال الحفر والردم X

ب- أعمال إنشائية X

ج- أعمال تكميلية X

XXX

#### 2- تكاليف مباشرة أخرى

صناعية X

إدارية X XX

#### 3- مصروفات إدارية وعمومية للعملية (غير مباشرة) XX

إجمالي تكاليف العملية (المشروع) XXX

+ ربح (نسبة 0.000000%) XX

القيمة التعاقدية للعملية: XXX

وتظهر قائمة التكاليف التقديرية للعتاء كلفة بنود الأعمال والتكاليف المباشرة الأخرى (صناعية، وإدارية) ونصيب العملية من المصروفات غير المباشرة، وبإضافة نسبة الربح المرغوب تحقيقها على إجمالي التكاليف تنتج القيمة التعاقدية للعتاء.

و- تحديد فئات التعاقد لبنود الأعمال على أساس توزيع بنود التكاليف المباشرة (صناعية وإدارية) ونصيب العملية من المصروفات الإدارية والعمومية غير المباشرة.

#### إعداد البرنامج الزمني للتنفيذ:

يتطلب إعداد البرنامج الزمني لتنفيذ العملية تقسيم هذه العملية إلى أجزائها الرئيسية ثم تقسيم هذه الأجزاء إلى بنود الأعمال التفصيلية، ويجب مراعاة التسلسل المنطقي في التقيد ببنود الأعمال، نظراً لأن بعض البنود لا يصح البدء فيها إلا بإتمام تنفيذ البنود الأخرى، وبعد تحديد بنود الأعمال التفصيلية للعملية، يتم تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل بند، مع مراعاة التسلسل المنطقي للأعمال وبرنامج الحصول على احتياجاتها من المواد والعمال والوسائل الآلية.

إعداد سجل تشغيل العمليات:

ويشمل سجل تشغيل العملية الآتي:

- أ- بيانات عن العملية: مثل صاحب العمل، وموقع العمل، والقيمة التعاقدية للعملية، وتاريخ التعاقد وتاريخ بدء التعاقد والتاريخ المتوقع لانتهاء من التنفيذ.
  - ب- الرسومات والتصميمات والمواصفات الفنية الخاصة بإجراء العملية.
  - ج- بنود الأعمال المطلوب تنفيذها وفئات الأسعار التي سيتم المحاسبة على أساسها.
- تحديد التكلفة الفعلية للمشاريع في شركة المقاولات:
- أهداف تحديد تكلفة المشاريع:

- 1- حصر تكلفة كل مشروع مقاوله على حدة، وبذلك تتمكن الشركة من معرفة الربح أو الخسارة من كل مشروع بمقارنة تكاليفه مع إيراداته.
- 2- تحقيق الرقابة على تكاليف المشاريع والعمل على تخفيضها إلى أقل حد ممكن.

3- يساعد تحديد تكلفة كل مشروع على تسعير المشاريع المماثلة التي تتلقاها الشركة في المستقبل.

#### إجراءات تحديد تكلفة المشاريع:

يتم تحديد تكلفة كل مشروع بحصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة الخاصة به، وإذا كانت شركة المقاولات تقوم بتنفيذ أكثر من مشروع، فإنها تعطي لكل مشروع رقمًا خاصًا يميزه عن غيره من المشاريع الأخرى، وبذلك تسهل عملية تجميع التكاليف المتعلقة بكل مشروع، إن مركز التكلفة (Cost Center) يمثل المشروع، وتصب جميع التكاليف المباشرة من مواد وأجور في هذا المركز، كما يتحمل كل مشروع نصيبه من التكاليف غير المباشرة، وفي حالة تعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها شركة المقاولات فإنه يفتح في دفتر اليومية العامة - والأستاذ العام حساب لكل مشروع يمثل حساب مراقبة المشروع، بالإضافة إلى ذلك يخصص دفتر أستاذ مساعد لكل مشروع، ويتضمن هذا الدفتر حساب التكاليف الخاصة بالمشروع بصورة تفصيلية، ويجب أن يتبادل حساب التكاليف الخاصة بالمشروع بصورة تفصيلية، كما يجب أن يتبادل حساب مراقبة المشروع في دفتر الأستاذ العام مع مجموعة أرصدة حسابات التكاليف في دفتر أستاذ المشروع.

#### المقاولون من الباطن:

إن المقاول لا يستطيع بمفرده أن يقوم بتنفيذ جميع أعمال المشروع لأن تنفيذ المشروع يحتاج - في معظم الأحيان - إلى أعمال فنية متخصصة، لذلك كان لابد من اللجوء إلى متعهدين فرعيين يقومون بتنفيذ هذه الأعمال، فمثلاً في مقاولات إنشاء المباني يحتاج المقاول إلى بنائين وإلى متخصصين لتوريد الأكوام الصحية والتفئة والكهرباء وغيرها، ولذلك يعهد المقاول إلى متعهدين فرعيين لتنفيذ هذه الأعمال، ويطلق على هؤلاء المتعهدين "مقاولون من الباطن"، وعند اختيار المقاول من الباطن والاتفاق معه على لشروط والمواصفات الخاصة بالمقولة يتم عمل عقد بين الشركة والمقاول، وتحدد في هذا العقد الأسعار والمواصفات ومدة للتنفيذ، ويتم الاستلام من المقاولين من الباطن حسب العمل المنجز، ويتم تقدير العمل المنجز بواسطة محاسبي الكميات والمعاين والمهندسين،

ويحمل المشروع بالقيمة الإجمالية المستحقة للمقاولين من اللابطن، ودون الحاجة إلى ذكر العناصر التي تتألف منها.

#### تكاليف غير مباشرة:

بالإضافة إلى التكاليف المباشرة والتي يمكن حصرها وتحملها على المشروع مباشرة، فإنه توجد تكاليف غير مباشرة لأعمال الصيانة، والمحروقات، والفحوصات المخبرية، ورواتب المشرفين والمهندسين، وهذه التكاليف تعتبر جزءاً من تكلفة المشروع ويجب تحديد نصيب كل مشروع من هذه التكلفة، وهناك عدة طرق لمعالجة التكلفة غير المباشرة.

1- حصر التكلفة غير المباشرة التي تخص الفترة المالية، وتوزيعها على المشاريع، بناء على أسس متعددة كقيمة كل مشروع، أو حسب شهادات المهندسين في كل مشروع أو حسب التكلفة المباشرة لكل مشروع أو على أساس ساعات العمل للمباشر.

2- استخدام معدل التحميل المحدد مسبقاً، ويحدد هذا المعدل بقسمة التكلفة غير المباشرة المقتررة على أساس التحميل الذي قد يكون تكلفة المواد المباشرة أو تكلفة العمل المباشر أو ساعات العمل المباشرة، وإذا استخرج معدل التحميل، فإنه يستخدم في إيجاد قيمة للتكلفة غير المباشرة التي تخص كل مشروع.

#### المصاريف العمومية والإدارية:

تعتبر المصاريف العمومية والإدارية المختلفة التي تنفقها شركات المقاولات (النفقات الإدارية المختلفة وإهلاك أثاث الإدارة وفوائد القروض والبنوك وغيرها) تكلفة فترة، أي تخص الفترة المالية، ولذلك تظهر في قائمة نتيجة الأعمال للشركة.

#### طرق احتساب أرباح المقاولات:

إن مبدأ التحفظ في المحاسبة يقضي بأن أرباح مشروعات المقاولات ليست نهائية مؤكدة إلا بعد إنجاز العمل واعتماده من مهندسي العمل، فإذا تم إنجاز المشروع خلال السنة المالية الجارية فلا توجد أية صعوبات محاسبية، لأنه عند ذلك يمكن تطبيق مبدأ مقابلة الإيرادات بالمصروفات واستخراج الربح أو الخسارة من المشروع، ولكن إذا ما



لنتهت السنة المالية لشركة المقاولات، في حين لا تزال بعض المشروعات تحت التنفيذ، فإنه تبرز مشكلة تحديد أرباح مثل هذه المشروعات، وهناك طريقتان من أكثر الطرائق ملائمة لعقود المقاولات طويلة الأجل في قطاع التشييد يؤثر اختيار إحداها على توقيت الدخل بين العديد من الفترات المحاسبية وهما:

#### 1- طريقة نسبة الإنجاز (Percentage of Completion):

بموجب هذه الطريقة تحسب أرباح المشاريع التي لا تزال تحت التنفيذ، وترحل هذه الأرباح إلى قائمة نتيجة الأعمال، وهذه الطريقة تتماشى مع المبدأ المحاسبي المتعارف عليه بأن الإيراد يتحقق بعد إتمام عملية البيع، وحتى يمكن تطبيق هذه الطريقة يجب توافر الشروط التالية:

- 1- أن يكون الجزء التام من المشروع كبيراً.
- 2- أن يكون بالإمكان تقدير التكاليف الكلية للمشروع بصورة صحيحة، ومن الملاحظ أن إنجاز بعض العقود يتطلب استعمال كميات كبيرة من المواد الواجب طلبها قبل البدء في العمل الفعلي في عقد المقاولات، وقد تشكل تكلفة هذه المواد جزءاً كبيراً من مجموع تكلفة العقد بالرغم من عدم وجود أعمال منجزة في هذه المرحلة.
- 3- إذا كانت نتيجة تقدير التكلفة الكلية للمشروع تدل على وجود خسارة في المشروع، فيفضل عمل احتياطي لمقابلة هذه الخسارة.
- 4- في حالة احتمال أرباح المشروعات غير التامة، فإنه على شركة المقاولات أن تحتاط لاحتمالات المستقبل مثل احتمال ارتفاع أسعار المواد أو معدلات الأجور، أو عدم مطابقة جزء من المشروع للمواصفات أو التأخير في التسليم. وهذه الاحتمالات تؤثر على النتيجة النهائية لكل مشروع، لذلك يرحل جزء من أرباح المشروعات غير التامة إلى قائمة نتيجة الأعمال، والباقي يرحل إلى احتياطي الطوارئ، وتحدد نسبة احتياطي الطوارئ حسب نوع المشروع والشروط والمواصفات الخاصة بتنفيذه، فمثلاً يتم احتساب الربح والخسارة للمشاريع غير التامة في حالة تطبيق طريقة تقسم التكلفة الفعلية للعمل التام على التكلفة الكلية المقررة للمشروع ثم تضرب هذه نسبة الإنجاز كما يأتي:

**طريقة التكلفة:** وبموجب هذه الطريقة النسبة بقيمة المشروع المتفق عليه مع العميل، ويستخرج بذلك مقدار الإيراد عن العمل التام، ويعد ذلك يقارن هذا الإيراد مع التكلفة الكلية للعمل التام لاستخراج الربح أو الخسارة عن العمل التام. ثم يحجز جزء من هذا الربح كاحتياطي طوارئ والباقي يرحل لقائمة نتيجة الأعمال لشركة المقاولات، ويستخدم هذا الربح بعد خصم المصروفات الإدارية والبيعية كأساس لفرض الضريبة، ومن محاسن هذه الطريقة أنها تقوم على توزيع الدخل على الفترات المالية للمشروع وبيان الوضع المالي للمشروع غير المنجز في نهاية كل فترة مالية. ويفضل استخدام هذه الطريقة عندما تكون الأجزاء التامة من المشروع كبيرة ولم يبق على إتمامه إلا جزء صغير وذلك لأن عملية تقدير التكاليف للجزء المتبقي تكون معقولة.

إن طريقة نسبة الإنجاز في احتساب أرباح المشروعات غير التامة مقبولة ومتفقة مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وأوصى باستخدامها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين، والحكمة في استخدام هذه الطريقة تتلخص فيما يلي:

1- معرفة قيمة أرباح المشروعات أولاً بأول، أي بنهاية كل فترة مالية حتى يمكن

توزيع أرباح على المساهمين في شركات المقاولات المساهمة.

2- معرفة أرباح المشروع لكل فترة مالية لتقديمها لدائرة ضريبة الدخل التي تقدر

الضرائب على أساس سنوي، هذا ويجب عدم احتساب الأرباح المستخرجة

بموجب هذه الطريقة بكاملها، وإنما لابد من حجز نسبة منها لمقابلة الاحتمالات

الطارئة و التكلفة غير المتوقعة التي هي من مزايا المقاولات طويلة الأجل.

لكن من مساوئ استخدام هذه الطريقة وجود عنصر عدم التأكد في تقدير أرباح

المشروعات غير التامة، مما ينتج عنه صعوبة تقدير التكلفة الكلية للمشروع، كما تقوم هذه

الطريقة على أساس توزيع دخل المشروع بين الفترات المالية على أساس التكلفة حيث:

1- تفترض هذه الطريقة أن تحقيق الربح يتناسب مع قيمة التكاليف المدفوعة، وهذا

أمر غير دقيق، لأنه قد تكون التكلفة في المراحل الأولى للمشروع أعلى منها في

المراحل الأخيرة، كما أن التكلفة الكلية للمشروع غير مؤكدة، وذلك بسبب ارتفاع الأسعار.

2- تقديرات المهندسين الخاصة بالعمل المنجز لتاريخه منسوبًا إلى العمل الكلي المطلوب إنجازه في العقد.

ويتم احتساب أرباح العمل التام من المشروع غير المنجز كما يلي:

قيمة شهادة (تقديرات) المهندسين × الربح المنتظر للمشروع بكامله  
القيمة الإجمالية للمشروع

والربح المنتظر للمشروع = القيمة الإجمالية للمشروع - جملة تكلفة المشروع المتوقعة  
والواقع أنه ربما تكون تقديرات المهندسين غير حقيقية

وتؤثر تكلفة وإيرادات العمل المنجز على قائمة نتيجة الأعمال لشركة المقاولات، أما قائمة المركز المالي فلا تتأثر بأي شيء إلا إذا كان الإيراد الذي تحقق من المشروعات غير التامة أقل أو أكثر من قيمة مستخلصات الأعمال التامة المعتمدة من المهندس، فإذا كان الإيراد المحقق خلال الفترة المالية أكبر من قيمة المستخلصات المعتمدة، فإن الفرق سيظهر في جلاب الأصول في الميزانية تحت عنوان الإيرادات المحققة من المستخلصات المعتمدة.

وإذا كان الإيراد المحقق خلال الفترة المالية أقل من قيمة المستخلصات المعتمدة فإن الفرق يظهر في جانب الخصوم في الميزانية تحت عنوان: زيادة قيمة المستخلصات المعتمدة عن الإيرادات المحققة.

2- طريقة المقاولات المنتهية (العقد المنجز بالكامل (Full Completion):

بموجب هذه الطريقة لا تحتسب أرباح المشروعات لشركات المقاولات إلا بعد إتمامها، أو بعد أن تصبح شبه تامة، وعمليات المشروعات غير التامة لا تؤثر على قائمة نتيجة الأعمال إلا فيما يتعلق باحتياطي الخسارة، إذا كان المشروع غير التام في حالة خسارة، وفي حالة إتمام المشروع نقارن تكلفة من مواد وعمال و تكلفة غير مباشرة مع قيمة المشروع للتوصل إلى الربح أو الخسارة.

ومن حسنات هذه الطريقة أنها تعطي نتائج واقعية حيث لا تحتسب الأرباح إلا بعد إتمام المشروع ومعرفة تكلفته الفعلية، وبذلك يمكن تجنب تأثير عنصر عدم التأكد على نتائج أعمال شركة المقاولات.

أما مساوئ استخدام هذه الطريقة فتتلخص في أنها لا تظهر نتيجة أعمال المشروع غير التام في نهاية الفترة المالية وخاصة بالنسبة للمشروعات التي يحتاج تنفيذها أكثر من سنة، وهذا يؤدي إلى عدم توزيع أرباح المشروع بين الفترات المالية الخاصة بتنفيذه.

ولا تتأثر قائمة نتيجة الأعمال لشركة المقاولات بتكلفة الأعمال التامة من المشاريع تحت التنفيذ أو بالمتحصلات عن هذه الأعمال، وتظهر تكلفة المشروعات غير التامة في جانب الأصول في الميزانية تحت عنوان: "أعمال تحت التنفيذ" وتظهر الإيرادات المحصلة عن الأعمال التامة في جانب الخصوم تحت عنوان: مبالغ مقبوضة كدفعات على حساب المشروع.

وقد أوصى المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين في Accounting Research Bulletin No. 45 بإجراء تسوية بين تكاليف أعمال تحت التنفيذ والمتحصلات عن هذه الأعمال، فإذا كانت التكلفة أكبر من المتحصلات يظهر الفرق في جانب الأصول في الميزانية تحت عنوان: قيمة للزيادة في التكلفة عن متحصلات مشاريع تحت التنفيذ، أما إذا كانت المتحصلات عن أعمال تحت التنفيذ أكبر من التكلفة فيظهر الفرق في جانب الخصوم في الميزانية تحت عنوان: قيمة للزيادة في المتحصلات عن التكلفة مشاريع تحت التنفيذ.

ويفضل استخدام طريقة نسبة الإنجاز في احتساب أرباح أو خسائر المشاريع غير التامة إذا كانت قيمة العقد مضمونة التحصيل وكان بالإمكان تقدير التكلفة الكلية للمشروع بصورة صحيحة، أما إذا كانت هناك صعوبة في تقدير هذه التكلفة فيستحسن استخدام طريقة المقاولات المنتهية.

### لدراسات السابقة:

هناك بعض الدراسات السابقة حول هذا الموضوع منها:

1- قام (الشاذلي؛ سالم تحسين، 1987) بدراسة تحليلية مقارنة حول تقييم السياسات المحاسبية الخاصة بقياس أرباح عقود المقاولات، وذلك في ضوء ما جاء بتقرير لجنة المعايير المحاسبية الدولية والذي قرر استخدام إحدى الطريقتين: نسبة الإنجاز أو طريقة العقد المنتهي، وقد شملت الدراسة عدة دول هي استراليا، وكندا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، وجمهورية مصر العربية.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- هناك تعدد في استخدام سياسات مختلفة لقياس أرباح عقود المقاولات في الدول التي شملتها الدراسة.

ب- إن المعايير التي أوصت بها اللجنة الدولية قد فشلت في معالجة مشكلة قياس أرباح هذه الأنشطة، لذلك أوصت الدراسة بإعطاء حرية أكبر لإدارة شركات المقاولات في اختيار الطريقة التي تراها مناسبة.

وقد أوصت للدراسة باتباع طريقة ربح الجزء التام بشروط محددة، ومن أجل تطوير معايير المحاسبة الدولية الخاصة بقياس أرباح عقود المقاولات، ويجب وضع الشروط والقواعد الخاصة بأية طريقة تتبع.

2- نشرت مجلة المحاسب القانوني العربي لسنة 1994 في عددها الثالث والثمانين تقريراً عن الأصل المحاسبي الدولي للحادي عشر "محاسبة عقود المقاولات" تناول المعالجة المحاسبية لعقود المقاولات في البيانات المالية للمتعدد، كما تناول هذا الأصل المقاولات التي تمتد على فترتين محاسبتين مختلفتين، وأن أحكام هذا الأصل تنطبق على عقود تقديم خدمات، شرط أن تكون متعلقة بعقد مقاول لإنشاء أصل ما، وقد تم تحديد أنواع عقود المقاولات والمعاملات المحاسبية لتكلفة وإيرادات عقود المقاولات، وطرق تحقق إيرادات عقود المقاولات بطريقة نسبة العمل المنجز وطريقة المقاول المنتهية والمفاضلة بين هاتين الطريقتين، وكيفية الإفصاح عن نتائج عقود طويلة الأجل.

3- كما احتوت مجلة المحاسب القانوني العربي، 1990 في عددها 49 تقريراً عن دور المحاسبة في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع التشييد، حيث قامت بتعريف المحاسب وتحديد الوظائف الأساسية للمحاسب وتحديد أنواع القرارات الخاصة بالمقاولات، كما عملت على تقييم العمل المنجز وأساليب المحاسبة المختلفة في عقود المقاولات، وشرحت أسلوب نمية العقد المنجز وأسلوب العقد المنجز.

4- أجرى (خشارمة، 2000) دراسة بعنوان "طريقة نسبة الإنجاز في احتساب العقود طويلة الأجل في شركات المقاولات الأردنية" والتي هدفت لتقييم فاعلية أسلوب "نسبة الإنجاز" في احتساب تكلفة ونتائج العقود طويلة الأجل في شركات المقاولات بصورة دقيقة وسليمة والاستفادة من الأخطاء وتجاوز المعوقات. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن التزام المقاول بالسياسات المحاسبية المتبعة يؤدي إلى تحقيق "نسبة الإنجاز" بكفاءة وفاعلية، وأن حصول المقاول على التمويل اللازم ذو أهمية إيجابية لتحقيق نسبة الإنجاز.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها أن تكون هناك تقديرات محددة مقدماً لبنود تكاليف العقد حتى يمكن مقارنة التكاليف الفعلية بها، وذلك لضمان إحكام الرقابة وتحديد الانحرافات والعمل على معالجتها في الوقت المناسب، كما أوصت الدراسة أيضاً بأن يتم الاعتماد على طريقة أو سياسة واحدة في قياس ربح العقد تحت ظروف محددة في ظل استخدام طريقة نسبة الإنجاز.

#### فرضيات البحث:

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة فإن هذه الدراسة تقوم على اختبار الفرضيات التالية:

- 1- إن زيادة دراسة تكاليف أي عطاء تؤدي إلى زيادة الدقة في اختيار ذلك العطاء والفقرات من 1-4 من الاستبانة تستخدم لاختبار هذه الفرضية.
- 2- إن زيادة الدقة في احتساب تكاليف مشروع ما في شركة المقاولات تؤدي إلى زيادة اتخاذ قرارات سليمة، والفقرات من 5-8 من الاستبانة تختبر هذه الفرضية.

3- إن استخدام طريقة نسبة الإنجاز في احتساب أرباح شركات المقاولات يؤدي إلى زيادة التمثيل الواقعي للوضع المالي للشركة، والفقرات من 9-14 في الاستبانة تختير هذه الفرضية.

#### تحليل النتائج:

يظهر الجدول رقم (1) التحليل الإحصائي لجميع فقرات الاستبانة، مبيناً النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### جدول رقم (1)

#### التحليل الإحصائي لفقرات الاستبانة

الفقرة	موافق بدرجة	موافق بدرجة	محايد بدرجة	غير موافق بدرجة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- يطلب إجراء دراسة سواء أي مشروع في شركة ما لتفاده كل من القتين وبموجب التكاليف	34 %69.4	12 %24.50	1 %2.0	1 %2	4.57	0.82
2- تخدم دراسة أي صاء في الفقرة الأولى على الفقة في تحديد سعر الصاء.	18 %36.7	27 %55.1	1 %2	3 %6.1	4.22	0.77
3- يحدد الترف على الأسعار الحقيقية للفرد وفلك الأجر للأزمة لتقدير العمل عند تصاد.	11 %22.4	29 %59.2	8 %16.3	1 %2	4	0.76
4- إصدار القرارات قبلية لتقدير من طريق تقديم الفقرة إلى لوزانيا الرئيسية ثم تهم الأجزاء الرئيسية إلى يود الأصل الفصفية، له أهمية كبيرة في تقدير الصاء.	13 %26.5	28 %57.1	4 %8.2	4 %8.2	4.02	0.83
5- قوم الفقرة بتحديد تكلفة كل مشروع على حدة لمعولة درجة الترف في الصاء.	17 %34.7	21 %42.8	7 %14.3	4 %8.2	4.04	0.91
6- لا يحدد أن تقوم شركة المقاولات بالمثل بين التكلفة الحقيقية وغير المبثورة لمعولة نظرياً على فلك المشروع.	10 %20.4	20 %40.8	3 %6.1	14 %28.5	3.45	1.23
7- الهدف الرئيس من بولية مصدرة التكاليف في شركة المقاولات هو تقليل أوقات الصاء.	15 %30.6	25 %51	5 %10.2	4 %8.2	4.04	0.87
8- تحديد التكلفة كل مشروع صافراً في حالة تعدد المشاريع ويحدد أصل التكلفة كل مشروع على حدة من طريق تخصيص صاء مساق لكل مشروع.	13 %26.5	31 %63.3	5 %10.2	2 %4.1	3.96	0.82
9- وضع معايير وتكليس من قبل الشركة لتساعد في تحديد ولتصايب التكلفة بشكل مناسب.	12 %24.5	24 %49	5 %10.2	7 %14.3	3.80	1.04
10- عند استخدام طريقة نسبة الإنجاز يحدد أن تكون نسبة الإنجاز 50% أو أكثر عند إصدار الترف الصاء.	6 %12.2	17 %34.7	14 %28.6	12 %24.5	3.35	0.99
11- يحدد عمل احتياطي لمعولة الصاء إذا كانت قيمة تقدير التكلفة الفقرة للمشروع على على وجود صاء.	13 %26.5	19 %38.8	11 %22.4	6 %12.3	3.80	0.98
12- يحدد مبدأ المعولة والفقر لمعالجة ارتفاع الأسعار والفقر ومدايات الأجر ... إلخ عند احتساب أرباح المشروعات غير المتعددة.	13 %30.6	27 %55.1	3 %6.1	4 %8.2	4.08	0.84
13- معيار الصاء ودرجة الترف في الصاء من أهم معيار قياس أرباح شركة المقاولات.	14 %28.6	19 %38.8	8 %16.3	8 %16.3	3.80	1.04
14- يحدد استخدام طريقة المقاولات لتكلفة لإصدار فلك أكثر واقعية من طريقة نسبة الإنجاز.	5 %10.2	19 %38.8	7 %14.3	17 %34.7	3.20	1.10

وبما أن الدرجات المعطاة لقياس أهمية درجة الفقرات تتراوح ما بين 1-5 في حدها الأعلى، فقد اعتبرت الفقرة التي تأخذ وسطاً حسابياً أعلى من (3) فقرة مهمة بالنسبة لقطاع المقاولات، في حين اعتبرت الفقرة التي وسطها (3) فأقل فقرة محايدة أو غير مهمة نسبياً، وسيتم تحليل نتائج الفقرات المتعلقة بكل فرضية على حده كما يلي:

### النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

تم تحليل الفقرات المتعلقة بالفرضية الأولى كما يلي:

أظهر الجدول موافقة المجيبين القوية على اشتراك الفنيين ومحاسبي التكاليف في دراسة عطاء أي مشروع، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.57) مما يدل على أهمية اشتراك كامل العناصر الفنية والمحاسبية في عطاء أي مشروع، كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.82)، مما يدل على عدم وجود تشتت في انحراف العينة حول هذه الفقرة.

كما أظهر الجدول موافقة المجيبين القوية فيما يتعلق بدقة تحديد سعر العطاء والذي تعتمد عليه دراسة العطاء ككل، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.22)، مما يدل على أهمية سعر العطاء المناسب والدقيق في تحديد نجاح هذا العطاء وتنفيذه على أرض الواقع، كما بلغ الانحراف المعياري (0.77) والذي يدل على صغر التباين في الآراء بين المجيبين بالنسبة لهذه الفقرة.

وفيما يتعلق بالفقرة الثالثة المتعلقة بالتعرف على الأسعار الحالية لمواد وفئات الأجور اللازمة لتنفيذ العمل عند التعاقد، أظهر الجدول أهمية الفقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي (4)، والانحراف المعياري (0.76) مما يشير لصغر حجم التباين بآراء المجيبين.

أما بالنسبة للفقرة الرابعة المتعلقة بإعداد البرنامج الزمني للتنفيذ وتقسيم العملية إلى أجزائها الرئيسية، فقد أظهر الجدول أهمية الفقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.20) والانحراف المعياري (0.83) مما يشير لصغر حجم التباين بآراء المشاركين بالاستبانة.

وتدل نتائج الفقرات الأربع السابقة على قبول الفرضية الأولى، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذه الفقرات مجتمعة (4.22) والانحراف المعياري (0.80)، مما يدل على صغر حجم التباين في آراء المشاركين في الدراسة من قطاع المقاولات، ويستدل أيضاً



من قبول هذه الفرضية على درجة أهمية دور المحاسبة في تحديد سعر العطاء وتحديد الأسعار للأجور والمواد، وغير ذلك من العمليات التي تسهم في إنجاح أي عطاء.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

أظهر الجدول موافقة المجيبين على الفقرة الخامسة المتعلقة بتحديد تكلفة كل مشروع على حدة لمعرفة درجة الربح أو الخسارة لهذا المشروع، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.04) والانحراف المعياري (0.91)، مما يدل على عدم وجود تباين في آراء المجيبين بالنسبة لهذه الفقرة.

أما بالنسبة للفقرة السادسة والمتعلقة بعدم تفضيل الفصل بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة لمعرفة تأثير هذه التكاليف على نتائج المشروع فقد أظهر الجدول عدم أهمية هذه الفقرة مقارنة مع الفقرات السابقة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.45) وهو أمر طبيعي لأن الفصل بين هذه التكاليف يعتبر مفيداً للتعرف على نتائج المشروع بدقة.

أما بالنسبة للفقرة السابعة والمتعلقة بدور محاسبة التكاليف في اتخاذ قرارات سليمة في شركة المقاولات، فقد أظهر الجدول موافقة المجيبين عليها، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.04) مما يدل على أهمية هذه الفقرة في إصدار قرارات سليمة نابعة من توزيع سليم ودقيق للتكاليف من خلال محاسبة التكاليف في شركات المقاولات، وبما يدل أيضاً على أهمية هذه الفقرة اتفاق المجيبين، وعدم وجود تشتت في آراءهم حولها، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.87).

وفيما يتعلق بالفقرة الثامنة المتعلقة بتخصيص حساب مستقل لكل مشروع على حدة وفصل تكاليف كل مشروع عن الآخر لتحديد تكلفة كل مشروع بدقة، فقد أظهر الجدول موافقة المجيبين عليها، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.96) مما يدل على أهمية هذه الفقرة، ولكن بشكل أقل من الفقرات السابقة، وربما يعود ذلك لأسباب متعلقة بالشركة نفسها وطريقة معاملة مشاريعها المتعددة.

ومن خلال النتائج السابقة للفقرات (5-8) نقبل هذه الفرضية، ولكن بنسبة أقل من قبول الفرضية الأولى، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرات مجتمعة (3.87)، وهو ما يعتبر مقبولاً بشكل كبير لغايات هذه الدراسة.

### النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

تضم هذه الفرضية 6 فقرات (9-14)، وفيما يلي تحليل كل فقرة على حده:

بالنسبة للفقرة التاسعة والمتعلقة بقيام شركة المقاولات بوضع معايير ومقاييس تساعد في تحديد واحتساب التكاليف بشكل مناسب، فقد أظهر الجدول موافقة المجيبين، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.80) مما يدل على أهمية وضع مثل هذه المعايير والمقاييس من قبل شركة المقاولات لتساعد في تنظيم تكاليف هذه الشركة بشكل مناسب.

بلغ الانحراف المعياري (1.04) وهو كبير نسبياً مما يدل على وجود تشتت في آراء المجيبين، وربما يعود ذلك لعدم ثبات هذه المعايير والمقاييس وعدم تطبيقها بشكل مناسب.

أما بالنسبة للفقرة العاشرة والمتعلقة بتفضيل أن تكون نسبة الإنجاز 50% أو أكثر عند استخدام طريقة نسبة الإنجاز لمعالجة الأرباح والتكاليف، أظهر الجدول موافقة العينة عليها، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.35) مما يدل على أهمية هذه الطريقة، ولكن مع وجود بعض التفاوت في الاتفاق على أهميتها، لأن بعض الشركات لا تفضل طريقة نسبة الإنجاز، وذلك لأسباب تتعلق بظروف هذه الشركات، كما بلغ الانحراف المعياري (0.99).

وبالنسبة للفقرة الحادية عشرة والمتعلقة بتفضيل عمل احتياطي لمقابلة الخسارة إذا وقعت بعد تنفيذ مشروع معين، فقد أظهر الجدول مدى أهمية ذلك لحماية الشركة من الإفلاس والفشل إذا وقعت خسارة كبيرة نسبياً، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.80) كما بلغ الانحراف المعياري (0.98).

وفيما يتعلق بالفقرة الثانية عشرة والمتعلقة بأخذ مبدأ الحيطة والحذر لمواجهة ارتفاع الأسعار والمواد والأجور وغير ذلك عند احتساب أرباح المشروعات غير المكتملة، أظهر الجدول موافقة المجيبين القوية عليها، فبلغ الوسط الحسابي (4.08)، مما يدل على اتفاق المجيبين من قطاع المقاولات على أهمية هذا المبدأ في التطبيق العملي للمشروعات لما يوفره من حماية لشركات المقاولات من ارتفاع الأسعار، وغير ذلك، ومما يؤكد هذا الاتفاق في الرأي الانحراف المعياري الصغير نوعاً ما والبالغ (0.84).

وفيما يتعلق بالفقرة الثالثة عشرة والتي تتعلق بأهمية معايير الملاحة ودرجة الثقة في المعلومات في قياس أرباح عقود المقاولات، فقد أظهر الجدول أهمية هذه الفقرة من خلال موافقة المجيبين عليها حيث بلغ للوسط الحسابي (3.80)، ولكن كان هناك تباين في آراء المجيبين حول هذه الفقرة، حيث بلغ الانحراف المعياري لها (1.54).

أما الفقرة الرابعة عشرة، والتي تتعلق بتفضيل استخدام طريقة نسبة الإنجاز، فقد أظهر الجدول عدم موافقة المجيبين عليها، حيث بلغ للوسط الحسابي (3.20)، وهو قليل نسبياً مما يدل على الأهمية القليلة لهذه الفقرة، وبلغ الانحراف المعياري (1.10) وهو كبير نسبياً، ويدل على مدى التباين في الآراء حول هذه الفقرة، وربما يكون السبب في ذلك هو وجود طرق كثيرة لاحتساب الأرباح والتكاليف في شركات المقاولات وكل شركة تستعمل الطريقة التي تخدم ظروفها الاقتصادية، لذلك فإن هذا التباين يعتبر طبيعياً نوعاً ما، مع الأخذ بعين الاعتبار أن لكل طريقة أهميتها ولها ما قد يعاب عليها.

فمن خلال النتائج السابقة للفقرات (9-14) المكونة لهذه الفرضية تقبل هذه الفرضية مع وجود بعض التحفظ، وهذا القبول يأتي من خلال الوسط الحسابي الكلي لفقرات هذه الفرضية مجتمعة، والبالغ (3.67)، فهو وسط مقبول بناءً على مقياس الأهمية في هذه الاستبانة.

#### النتائج والتوصيات:

في ضوء التحليل أعلاه فقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أظهرت الدراسة أنه لإنجاح أي عطاء لمشروع معين يجب أن يشترك فيه كل الفنيين، وخصوصاً محاسبي التكاليف لتحديد التكاليف بدقة، وبشكل صحيح ليأتي بعد ذلك تحديد السعر الأمثل لهذا العطاء، والذي على أساسه يتم قبول عرض شركة المقاولات بالنسبة لهذا العطاء.

2- بعد قبول أي عطاء لمشروع معين يجب إعداد برنامج زمني لتنفيذ هذا العطاء، ومن ثم تقسيم هذا البرنامج إلى أجزاء ليأخذ كل قطاع من شركة المقاولات دوره بشكل صحيح لإنجاز هذا العطاء وضمن الوقت المحدد.

3- تعتبر طريقة نسبة الإنجاز من أنجح الطرق في احتساب أرباح شركة المقاولات بشرط أن تزيد هذه النسبة عن 50% فأكثر لإعطاء دقة أكثر وموضوعية أكبر في عملية احتساب الأرباح.

وفي ضوء النتائج أعلاه فإن الباحث يوصي بالآتي:

- 1- ضرورة الفصل بين المشاريع المتعددة إذا كانت شركة المقاولات تنفذ أكثر من مشروع وذلك من أجل تحديد تكاليف وأرباح كل مشروع على حدة لقياس كفاءة العمل في كل مشروع، ويقع على عاتق الوحدة المحاسبية في هذا المجال عملية الفصل، ليس فقط بين تكاليف كل مشروع كل على حدة، بل والقيام بالفصل بين هذه التكاليف إن كانت مباشرة أو غير مباشرة أو غير ذلك، وتقسيم الأرباح - أيضا - حسب الطريقة التي تتبعها شركة المقاولات.
- 2- يجب أن تقوم الشركة بوضع معايير ومقاييس تساعد الوحدة المحاسبية في الشركة في احتساب التكاليف والأرباح بشكل مناسب وسليم.
- 3- القيام بعمل احتياطي لمقابلة الخسائر التي قد تواجه شركة المقاولات من جراء مشروع ما يساعد في تفادي الإفلاس، وحل الشركة إذا كانت للخسارة كبيرة، والقيام أيضا بأخذ مبدأ الحيطة والحذر في مواجهة ارتفاع أسعار المواد والأجور، وغير ذلك مما تحتاجه شركة المقاولات لإتمام مشروع معين واحتساب أرباح المشروعات غير المكتملة.

## المراجع

- 1- الأصل المحاسبي الحادي عشر "محاسبة عقود المقاولات"، *المحاسب القانوني العربي*، ع 83، 1994، ص ص 10-13.
- 2- خشارمة، حسين علي. طريقة نسبة الإنجاز في احتساب العقود طويلة الأجل في شركات المقاولات الأردنية. *مجلة الإداري*، ع 83، كانون أول، 2000، ص ص 147 - 180.
- 3- الشاذلي، سالم تحسين. تقسيم السياسات المحاسبية لتحديد الأرباح لعقود المقاولات. *مجلة المحاسبة والإدارة ولتأمين*، ع 35، للقاهرة: مطبعة جامعة القاهرة، 1986. ص ص 105 - 145.
- 4- شافعي، أحمد. *أصول المحاسبة في مقاولات المباني*. ط 3. للقاهرة: عالم الكتب، 1987.
- 5- شافعي أحمد. *تكاليف المقاولات*. ط 2. للقاهرة: عالم الكتب، 1983.
- 6- غرايبة، فوزي. *محاسبة للتكاليف: المبادئ والإجراءات للرقابية*. ط 2. صان: جمعية المطابع التعاونية، 1979.
- 7- المحاسبة في خدمة الإدارة. *المحاسب القانوني العربي*، ع 49، 1990، ص ص 36-46.
- 8- مرعي، عبد الحميد. *محاسبة للتكاليف لأغراض التخطيط والرقابية*. للقاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، 1974.
- 9- المصري، أحمد محمد. *إدارة شركات المقاولات*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998.
- 10- المصري، أحمد محمد. *الاتصالات والقرارات وفعاليتها في الإدارة*. الإمارات: دار القلم، 1989.

## الملاحق

### ملحق رقم (1)

#### الاستبانة

أخي المحبوب، لأختي المحبوبة:

نظراً لما لقطاع المقاولات في الأردن من أهمية كبيرة على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الأردن، فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على مدى مساهمة نظم المحاسبة والقرارات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية وبالتالي في إنجاح المشاريع التي يقوم بها قطاع المقاولات. أرجو قراءة فقرات الاستبانة والإجابة عليها بكل دقة وموضوعية ووضع إشارة (X) أمام الفقرة التي تمكن وجهة نظرك. هذا وإن تستخدم المعلومات التي تكونون بها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الفترة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1- يطلب إجراء دراسة صلاء أي مشروع في شركة ما لتفرك كل من التبين ومسابك التكاليف في الدراسة.					
2- تعدد دراسة أي صلاء أولاً على لفقة في تحديد سعر الصلاء.					
3- يفضل الصراف على الأسفار المالية للمواد وفلات الأجرور للآخرة لتكثيف لعمال عند الصلاء.					
4- إعداد البرنامج لزامي لتكثيف عن طريق صميم الصافية إلى لوزافيا الرافسة ومن ثم صميم الأجزاء الرافسة إلى بارد الأصل للصافية له أهمية كبيرة في تكثيف الصلاء.					
5- تقوم الشركة بتحديد تكلفة كل مشروع على حدة لمعرفة درجة الربح أو الخسارة من هذا المشروع.					
6- لا يفضل أن تقوم شركة المقاولات بالفضل بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة لمعرفة تأثيرها على نتائج المشروع.					
7- الهدف الرافس من دراسة محاسبة التكاليف في شركة المقاولات هو اتخاذ قرارات سليمة.					
8- لتحديد تكلفة كل مشروع على حدة في حالة تعدد المشاريع يفضل فصل تكاليف كل مشروع على حدة عن طريق تخصيص حساب مستقل لكل مشروع.					
9- وضع معايير ومقاييس من قبل الشركة يساعد في تحديد والمسابك للتكاليف بشكل مناسب.					
10- عند استخدام طريقة نسبة الإيجار يفضل أن تكون نسبة الإيجار 50% أو أكثر عند إعداد القوائم المالية.					
11- يفضل عمل تحليلي لمقابلة الخسارة إذا كانت نتيجة تغيير التكاليف الكلية للمشروع كل على وجود خسائر.					
12- يفضل مبدأ الحيطة والاحتراز لمراجبة ارتفاع الأسعار والمواد ومعدلات الأجرور التي عند حساب أرباح للمشروعات غير المكتملة.					
13- معايير الصافية ودرجة لفقة في المعلومات من أهم معايير قياس أرباح عقود المقاولات.					
14- يفضل استخدام طريقة المقابلة الصافية من أجل إصلاء نتائج أكثر والسية من طريقة نسبة الإيجار.					

## **The Role of Accounting in an Administrative Decision Making in Contracting Sector in Jordan**

### **"An Empirical Study"**

**Dr. Hussein Ali Khasharma**  
Accounting Department  
Faculty of Management & Economics  
United Arab Emirates University

#### **Abstract**

This study aims at identifying the contributions of accounting systems and accountancy decisions in taking an administrative decisions and in the success of the projects which are executed by the contracting sector.

To achieve this goal a questionnaire was developed and distributed to the sample of the sample of the study.

#### **The study concluded the following:**

- Cooperation and participation of all technicians – specially the cost accountant in studying any project and specifying a timetable for execution and dividing the program into equal parts are a must for a successful contracting company.
- The performance percentage method in calculating the profits for the company considered the most successful method because it is more realistic in representing the financial situation of the company.

The study recommends that separation between different costs of contracting company is very necessary for calculating financial profit for a certain projects.

The study also recommends developing standards and measures in order to help the accounting entity in the company so as to calculate costs and profits properly.



# التعاون Attaawun

رئيس التحرير  
النكتور / مرزوق بشير مرزوق

صدر العدد الأول

في ربيع الآخر ١٤٠٦ هـ - يناير ١٩٨٦ م

- تهيل الدراسات والبحوث والمقالات ذات الصلة المباشرة بقضايا دول  
مجلس التعاون في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية  
والإعلامية سواء كانت مكتوبة باللغة العربية أو الإنجليزية .  
- تشتمل على بحث أو دراسة رئيسية إضافية إلى الأبواب الثابتة  
الأخرى تحت عنوان : بحوث - آراء ووجهات نظر / تقارير / وثائق /  
عرض الكتب / يوميات مجلس التعاون / جغرافيا مجلس التعاون  
/ إحصاءات مجلس التعاون .

يحررها نخبة من الباحثين والمختصين

يتمتع للمشاركه مكافأة مالية وفق نظام المكافآت الخاصة بالمجلة

توجه جميع المراسلات إلى : رئيس التحرير - مجلة التعاون

ص. ب. : ٧٨٥٣ - الرياض ١١٤٥٢

هاتف : ٤١٢ - ٤٨٨ - ١٩٩٦١

فاكس : ٩٠ - ٤٨٢٩١ - ١٩٩٦١

Email : [attaawun@gcc-sg.org](mailto:attaawun@gcc-sg.org)



## المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ قرار التمويل

### في مؤسسات الإقراض الصغير في فلسطين

د. يوسف حسين محمود عاشور(\*)

#### ملخص:

نشأت مؤسسات الإقراض الصغير في المجتمع الفلسطيني نتيجة الحرمان الشديد للمجتمع بسبب الاحتلال العسكري الإسرائيلي من الخدمات المصرفية، وبالأخص حرمانه من القدرة على الحصول على قروض تساعد في تمويل الإنتاج. وقد شجّع هذا الوضع بعض مؤسسات العون الدولية على محاولة تقديم مساعدات، وعليه بدأ في الثمانينيات انتشار مؤسسات الإقراض الصغير وبرامجه في المجتمع الفلسطيني. وقد أثّر العديد من الأسئلة حول مؤسسات الإقراض الصغير من حيث فلسفتها وأهدافها وقدراتها الإدارية والتنظيمية ومدى مساهمتها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، والمشكلات التي تواجهها.

يهنّف هذا البحث إلى معرفة المشكلات والمعوقات التي تعترض قرارات التمويل لدى هذه المؤسسات ودراساتها، وقد استند هذا البحث إلى الاستبيان في جمع المعلومات، ومن نتائج الواضحة أنّ أهم المشكلات التي تعاني منها هذه المؤسسات مشكلات قانونية تتمثل في ضعف البنية القانونية الحالية، وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي، و مشكلات تعود إلى العميل طالب التمويل تتمثل في ضعف القدرة على توفير الضمانات المطلوبة، وعدم وجود بيانات دقيقة عن مشروعه، بينما لم تشكل العوامل الداخلية - سواء إدارية أو تنظيمية - مشكلات تعوق عمل هذه المؤسسات، كما أنّه لا يبدو أنّ هناك ارتباطاً بين المشكلات التي تواجهها مؤسسات الإقراض والمركز الوظيفي للمستجيبين، وقد جاءت نتائج البحث الحالي متوافقة مع بعض الأبحاث والدراسات المحلية والإقليمية.

(\*) استاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.

## 1- مقدمة:

### 1-1- مؤسسات الإقراض الصغير:

ينصبّ هذا البحث على مؤسسات الإقراض الصغير، (Micro Finance (MFI Institutions، العاملة في فلسطين، وهي مؤسسات غير حكومية، وغير هادفة إلى الربح، ويُطلق عليها أيضاً "مؤسسات الإقراض المتخصصة"، و"مؤسسات الإقراض غير الحكومية"، حيث إنّها تقدّم التمويل للمشاريع الصغيرة في صورة قروض.

وقد تمّ استخدام مصطلحي "التمويل" و"القروض" مترادفين، وكذلك تمّ استخدام مصطلحي "مشكلة" و"صعوبة" مترادفين خلال البحث.

### 1-2- نشأة مؤسسات الإقراض الصغير في فلسطين:

تلتحق المؤسسات المالية دوراً هاماً وخطيراً في الاقتصاد، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، والمؤسسات المالية ببساطة هي الوسيط أو حلقة الوصل بين مَنْ لديهم الأموال الفائضة عن حاجتهم ومَنْ هم في حاجة إلى هذه الأموال، أي أنها تنظّمات لانتقاء الطلب على الأموال بالعرض عليها.

وتتضمن المؤسسات المالية في الأحوال الطبيعية- أي في المجتمعات التي تتمتع باستقلال سيامي واقتصادي- مؤسسات متعدّدة مثل: المصارف بجميع أنواعها التجارية والمتخصصة، وصناديق التوفير، وبيوت الاستثمار، وشركات التأمين، والبورصات وأسواق المال، وأيضاً تشمل التعاونيات، وهذا ما يُشكّل في مجموعته الجهاز أو النظام المصرفي والمالي في المجتمع.

ولكن على المستوى الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة لم تتبلور صورة النظام المالي والمصرفي الفلسطيني بمؤسساته سابقة الذكر إلا في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية، أي في فترة ما بعد سنة 1994 (سلطة النقد الفلسطينية: 1995، 1999)، حيث شهدت فترة الاحتلال العسكري الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية سنة 1967 إغلاق

جميع المصارف العربية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وذلك وفق القرار العسكري الإسرائيلي رقم (7) بتاريخ 7/6/1967 (صالح، 1986 : 353).

وقد سمحت متطلبات الاحتلال العسكري الإسرائيلي للمصارف الإسرائيلية بالعمل في الضفة الغربية وقطاع غزة، واستمر عملها إلى بداية الانتفاضة الفلسطينية الأولى في 1988؛ حيث أغلقت فروعها نتيجة الانتفاضة، ولم تعد تمارس عملها في الضفة وغزة، وقد لوحظ قصور المصارف الإسرائيلية عن إشباع حاجة أفراد المجتمع الفلسطيني من الخدمات المصرفية (القسيمي والمنصور، 1990: 906-907، وجبر، 1992: 45-46) (UNCTAD, 1989 : 69).

كما ساعد على اشتداد الحاجة للخدمات المصرفية - وخاصة الإقراض منها- حالة الانتفاضة التي عاشها المجتمع الفلسطيني، والإغلاقات الأمنية التي لتبعها حكومة الاحتلال العسكري الإسرائيلي بصورة دائمة ومتكررة، والتي كان يفرض خلالها الحصار الشامل على الضفة والقطاع، وكذلك تكدي نفق الأموال لدخل الأراضي الفلسطينية نتيجة أزمة الكوبيت سنة 1990.

وقد شجع هذا الوضع بعض مؤسسات العون الدولية على محاولة تقديم ما يمكن تقديمه من مساعدات، ومن ذلك قروض لصغار المنتجين؛ وعليه بدأ في الثمانينيات انتشار مؤسسات الإقراض الصغير وبرلمجه، وهي تأخذ أحد الأشكال التالية:

الأول: أن تكون فرعاً لمؤسسة دولية، مثال ذلك مؤسسة التعاون من أجل التنمية، وهي ممولة من الاتحاد الأوروبي، ومقرها الرئيس يقع في مدينة لندن بإنجلترا، وأسست لها مقراً في مدينة غزة سنة 1986.

الثاني: أن تكون مؤسسة محلية ولكنها ممولة من مؤسسة أو مؤسسات دولية، مثال ذلك:

المؤسسة العربية الفنية للتنمية،	Technical Development Corporation (TDC)
ومجموعة التنمية الاقتصادية	Economic Development Group (EDG)

المشكلات التي تواجه صلية تَخَلُّ قرار التمويل...

الثالث: يُمكن إضافة شكل آخر من أشكال تقديم القروض، لَمْ يأخذ شكل المؤسسة، وإنما يأخذ شكل برنامج إقراض، ومثال ذلك البرنامج الفلسطيني الألماني للإقراض، وهو المعروف بـ "GTZ"، حيث تقوم بعض المصارف المحلية بتنفيذه.

إنَّ برنامج الإقراض في الشكّلين الأوّلين إمّا أن يكون في شكل مؤسسة غير حكومية مستقلة بموظفيها ومكاتبها، كصندوق التنمية الفلسطيني، أو أن يكون ضمن مؤسسة أخرى غير حكومية تقوم بتأدية خدمات أخرى (اجتماعية وثقافية وغيرها) بجانب الإقراض، كمؤسسة إنقاذ الطفل التي كانت ترعى برنامجاً إقراضياً، وقد استقل هذا البرنامج بموظفيه ومكاتبه وجوده ليأخذ شكل مؤسسة، وذلك في فترة حديثة في (1999) وأصبحت تُعرف هذه المؤسسة بـ "الفلسطينية للإقراض والتنمية"، قاتن".

ونستطيع أن نلاحظ حقيقتين مختلفتين لبرامج ومؤسسات الإقراض الصغير في المجتمع الفلسطيني؛ الأولى في عهد الاحتلال العسكري الإسرائيلي، والثانية في ظلّ السلطة الوطنية الفلسطينية؛ حيث يُمكن ملاحظة ما يلي:

1. تطورت بعض البرامج لتصبح في عهد السلطة الوطنية مؤسسات، ومثال ذلك "قاتن".
2. اتحدت بعض المؤسسات الإقراضية لتكون مؤسسة واحدة، ومثال ذلك: اتحاد ثلاث مؤسسات، وهي الشركة العربية للإقراض والتنمية، ومجموعة التنمية الاقتصادية، والمؤسسة العربية الغنية للتنمية لتصبح في عهد السلطة الوطنية مؤسسة واحدة بمسمى جديد هو "صندوق التنمية الفلسطيني".
3. تطورت بعض المؤسسات لتصبح مؤسسة مصرفية تحت مظلة سلطة النقد الفلسطينية، ومثال ذلك: صندوق التنمية الفلسطيني الذي تحول في 2001/3/1 إلى المؤسسة المصرفية الفلسطينية (عاشر، 2003: 217).
4. ظهرت بعض البرامج والمؤسسات الجديدة، ومثال ذلك: برنامج غزة للإقراض النسائي.
5. توقفت بعض المؤسسات عن العمل، ومثال ذلك: مؤسسة التعاون من أجل التنمية.

6. هناك خطط لبعض هذه المؤسسات للتحويل إلى مصرفٍ كاملٍ مُتخصّصٍ في بعضِ جوانبِ العملِ الاقتصاديِّ وبالأخصّ تمويلِ النشاطِ الصناعيِّ، ومثالُ ذلك: صندوقُ التنميةِ الفلسطينيِّ.

هذه التغيراتُ تبرزُ استجابةً لمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في فلسطينِ إلى التغيراتِ السياسيةِ التي حدثتْ في فلسطينِ، وربما تبرزُ أيضاً مرونة هذه المؤسساتِ وقدرتها على التأقلمِ.

7. حدثَ تطوّرٌ نوعيٌّ آخرٌ في الناحيةِ المؤسسيةِ التنظيميةِ لمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ تجدرُ ملاحظتهُ في ظلِّ المُسلطةِ الوطنيةِ الفلسطينيةِ، وهو العملُ التنظيميُّ الذي يجمعُ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ مُجتمعاً، وكانَ ذلكَ على مستوىِ الحكومةِ، وعلى مستوىِ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ نفسها؛ حيثُ تشكلتْ وزارةٌ حكوميةٌ تابعةٌ للسلطةِ الوطنيةِ الفلسطينيةِ لمُتابعةِ عملِ المؤسساتِ الأهليةِ (غيرِ الحكوميةِ)، هي وزارةُ شئونِ المنظماتِ الأهليةِ، ومن ضمنِ مهامِّ هذه الوزارةِ مُتابعةُ عملِ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ.

وكذلكَ كوُنتْ عِدَّةُ مؤسساتِ إقراضِ صغيرِ في قطاعِ غزةِ تنظيماً مؤسسياً يُعرفُ بـ "مُنْتقى الإقراضِ الصغيرِ والصغيرِ جداً في قطاعِ غزة"، ويُعتَبَرُ وجودُ هاتينِ المؤسستينِ إضافةً مؤسسيةً تنظيميةً نوعيةً لمؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في فلسطينِ. ويصوّرُ جدولُ رقم (1-1) أنْهائهم مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ العاملةِ في فلسطينِ في عام 2000 (1):

1- تمَّ إدراجُ المؤسسةِ المصرفيةِ الفلسطينيةِ كمؤسسةٍ مصرفيةٍ مُتخصصةٍ ضمنِ المصارفِ الفلسطينيةِ، لأنَّ سلطةَ النقدِ الفلسطينيةِ تُدرجُها ضمنَ هيكلِ المصارفِ العاملةِ في فلسطينِ.

المشكلات التي نواجهها عملية تخفيف قرار التمويل...

جدول رقم 1-1		
مؤسسات الإقراض الصغير العاملة في فلسطين سنة 2000		
الرقم	المؤسسة	البرنامج الإقراضية
1-	برنامج توليد الدخل بفترة للتنمية والتخطيط يوكلافوت الدولية "الأورو" (UNRWA).	إقراض المشاريع الصغيرة. الإقراض بال ضمان الجماعي. التقروض التشغيلية للصغيرة.
2-	- مركز المشاريع الاقتصادية للصغيرة (CWEP) - (Oxfam - Quebec).	- جمعيات ومؤسسات صناعية. - ألورا (إساء).
3-	- مركز خدمات المشاريع الصغيرة للنساء (BSC) - بالحد جمعيات الإقراض الزراعية (PARC).	- إقراض فردي (إساء). - إقراض جماعي (إساء).
4-	- برنامج للصدقة للإقراض والتوفير - بخدمات الإقراض الكاثوليكية (CRS).	- إقراض جماعي (إساء).
5-	المركز العربي للتطوير الزراعي (ACAD).	- إقراض فردي (مجال الزراعة).
6-	- برنامج الإقراض النسائي بخان يونس - جمعية الثقافة والفكر الحُر وأفيرا.	- إقراض فردي (إساء).
7-	مشروع التوفير والإقراض بمؤسسة كير الدولية.	- إقراض جماعي (إساء).
8-	مؤسسة فنان للتسلطية للإقراض والتنمية (F).	- إقراض جماعي (إساء).
9-	الجمعية الزراعية بخان يونس بالتعاون مع أفيرا.	- إقراض فردي (مجال الزراعة).
10-	جمعية قوت الأرض بيت لاهيا بالتعاون مع أفيرا.	- إقراض فردي (مجال الزراعة).
11-	الصادوق القوي للإقراض بقرنة.	- إقراض فردي.
12-	برنامج تحسين قدرات المجتمع بقرنة.	- إقراض فردي.
13-	مؤسسة أفيرا (ANERA) تحويل مؤسسات وبرامج إقراض مختلفة.	- جمعية قوت الأرض بيت لاهيا. - للجمعية الزراعية بخان يونس. - برنامج الإقراض النسائي بخان يونس.
14-	مشروع التنمية التعاوني (CDP).	- تمويل مؤسسات إقراض.
15-	- مؤسسة الشرق الأدنى للتعاون من أجل التنمية (CD)	- برنامج إقراض من خلال مصرف محلي.
16-	البرنامج الفلسطيني الأممي للإقراض (GTZ)	- برنامج إقراض من خلال مصرف محلي.
17-	برنامج الأمم المتحدة الأممي (UNDP).	
18-	الشركة العربية للإقراض والتنمية (ADCC).	
19-	مركز الاستشارات للتنمية (CDC).	
20-	أمناء الكفيل المالي (ICC).	

(2) مؤسسات الإقراض الصغير من رقم 1 إلى رقم 8 أعضاء في ملتقى الإقراض الصغير الذي تم تشكيله لأول مرة سنة 1999 (ملتقى الإقراض الصغير، 2000)

### 1-3- أسئلة حول مؤسسات الإقراض الصغير:

تحتل مؤسسات الإقراض الصغير مكاناً بارزاً في النقاش الأكاديمي والنقاش الاجتماعي عبر وسائل الإعلام المختلفة والندوات والمؤتمرات والأبحاث والدراسات، ومنذ نشأتها وهي تثير الكثير من الأسئلة، ومن بينها الأسئلة التالية:

أ- ما مدى خدمتها للأهداف الوطنية؟ بمعنى، هل هي بديل أو امتداد للسيطرة الاستعمارية؟

ب- ما مدى خدمتها للأهداف الوطنية في التنمية؟

ت- ما مدى استقلال هذه المؤسسات لحاجات أفراد المجتمع؟

ث- ما فلسفتها في العمل؟

ج- ما برلمجها وسياساتها الإقراضية؟

ح- ما مدى مشروعيتها، ومشروعية أعمالها من وجهة نظر الشريعة الإسلامية الغراء؟

خ- ما مدى فاعليتها وكفاءتها في العمل؟

د- ما المشكلات والصعوبات التي تواجهها؟

وما إلى ذلك من الأسئلة .

### 1-4- دراسات سابقة:

زاد الاهتمام بموضوع مؤسسات الإقراض الصغير (Micro Finance Institutions) خاصة في العقد الأخير من القرن الماضي باعتبار أن هذه المؤسسات تشكل إحدى أهم أدوات وسائل التنمية، خاصة في المجتمعات الأكثر فقراً، وقد بُحِثت مواضيع مختلفة ذات علاقة بهذه المؤسسات بهدف جعلها أكثر كفاءة وفعالية في ممارستها لأعمال الإقراض، ومن بين هذه الدراسات دراسات البنك الدولي (1997، 1998)، ودراسة (براندسما وشوالي، 1999) و (Abugre, 1993)، كما تمت دراسة تجربة بنك جرامين\* Grameen Bank في بنجلادش باعتباره من المؤسسات ذات التجارب السابقة والرائدة والمتخصصة في الإقراض الصغير، ومحاولة الاستفادة منها في مجتمعات

مختلفة من العالم كدراسة (Thomas, 1995) و (Hulme, 1993) و (1993 Kesterton).

وحيث إن مؤسسات الإقراض الصغير قد بدأت تمارس عملها في المجتمع الفلسطيني منذ الثمانينيات من القرن الماضي فقد قامت عدة محاولات لدراساتها ومحاولة الإجابة عن بعض الأسئلة المطار إليها أعلاه في (1-3)، ومنها: دراسة (جبر، 1999)، و(صالح، 1995)، و(جبر، 1994 و1992)، و(الريس، 1994)، و(لظن، 1994)، و(معا، 1991) و (Grady, 1996) و(Nabris, 1997) و(Charitonenko, 2001).

وقد انتهت بعض الأبحاث (جبر، 1994: 42-43) إلى نتيجة وهي أن مؤسسات الإقراض الصغير لم تستطع تقديم التمويل المناسب للتنمية الاقتصادية، للأسباب التالية:

- أ- صغر حجم القروض.
  - ب- عدم القدرة على تحصيل كثير من القروض.
  - ج- استخدام أسلوب التجربة والخطأ كأسلوب لإدارة القروض.
  - د- عدم وجود للتنسيق بين هذه المؤسسات.
  - هـ- عدم وجود للتخصص لدى هذه المؤسسات.
  - و- لم تكن هناك سياسة واضحة لدى مصادر التمويل.
- وقد أشارت بعض الدراسات الحديثة (براندسما وشوالي، 1999) إلى أن أهم الصعوبات التي تواجه الإقراض الصغير في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا هي:

- أ- اندام الخبرة بالتمويل الصغير.
- ب- عدم التيقن السياسي وعدم استقرار الاقتصاد الكلي.
- ج- لحواجز الاجتماعية والثقافية.
- د- عدم كفاية البنية الأساسية.
- هـ- لحواجز القانونية والتنظيمية.



وقد قام (عاشور، 1994) أيضاً بدراسة العوائق والصعوبات التي تعترض عمل مؤسسات الإقراض للصغير ميدانياً، وثبت أن أهم العوائق هي مشكلة عدم الاستقرار السياسي وعدم الاستقرار الاقتصادي، ويختلف البحث الحالي عن بحث عاشور (1994) في عدة نقاط، منها ما يلي:

أولاً: البعد الزمني؛ حيث تناول البحث الحالي فترة وجود السلطة الوطنية، بينما كان البحث الآخر في أواخر فترة الاحتلال العسكري الإسرائيلي المباشر.

ثانياً: عدد الأبعاد والمتغيرات بين الدراستين؛ حيث تناولت الدراسة الأولى أربعة وعشرين متغيراً فقط، موزعة على أربعة أبعاد فقط، منها بُعد يتناول أسباب فشل المشاريع، بينما جاءت الدراسة الحالية بستة أبعاد متخصصة في مشكلات قرارات التمويل مع استثناء البعد الخاص بفشل المشاريع الممولة في الدراسة الحالية.

ثالثاً: اعتمدت الدراسة الحالية على أساليب تحليل إحصائي أعمق من دراسة عاشور 1994.

رابعاً: استفادت الدراسة الحالية بالبناء على الدراسة السابقة، واستخدام البيانات السابقة من أجل عقد المقارنات ومعرفة الاتجاهات.

#### 1-5 أهمية مؤسسات الإقراض الصغير في ظل الجهاز المصرفي:

برغم نمو الجهاز المصرفي، وتعدد وحداته العاملة في المجتمع الفلسطيني؛ حيث بلغت حوالي 140 فرعاً مصرفياً (سلطة النقد الفلسطينية، 2000)، لكن الحاجة إلى مؤسسات الإقراض الصغير تبقى قائمة؛ وذلك للأسباب التالية:

ارتفاع معدل الطلب على القروض في المجتمع الفلسطيني مع عدم قيام المصارف المحلية بتلبية الحاجة للقروض بصورة كاملة.

اهتمام المصارف بفئات اجتماعية تختلف عن الفئات التي تهتم بها مؤسسات الإقراض الصغير، وهذا يعني أن مؤسسات الإقراض الصغير تقوم بتلبية احتياجات فئات اجتماعية لا تصل إليها غيرها من المؤسسات.

المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ قرار التمويل...

فقد أظهرت بعض الدراسات الحديثة (براندسما وشوالي، 1999: 38) أن هناك فجوة تُقدَّر بـ 32205 مقرضين محتملين في الضفة الغربية وقطاع غزة لم تلَبَّ حاجاتهم من القروض الصغيرة التي تعمل مؤسسات الإقراض الصغير في مجالها في فلسطين، وهذا يُبرز مدى الحاجة لخدمات هذه المؤسسات.

1-6- مشكلة البحث وأسئلته وأهدافه:

مِمَّا نَقَدِّمُ يَتَبَيَّنُ أَنَّ هُنَاكَ كَثِيرًا مِنَ الْأَسْئَلَةِ الَّتِي يُمَكِّنُ إِثَارَتَهَا حَوْلَ مُوسَسَاتِ الْإِقْرَاضِ الصَّغِيرِ الْعَامِلَةِ فِي الْمَجْتَمَعِ الْفَلَسْطِينِي، وَأَنَّ هُنَاكَ كَثِيرًا مِنَ الْمَشْكَلاتِ الَّتِي يُمَكِّنُ دِرَاسَتَهَا وَتَحْلِيلَهَا؛ لَكِنْ مَدَارُ اِهْتِمَامِ هَذَا الْبَحْثِ وَهَدَفِهِ يَنْحَصِرُ فِي مُحَاوَلَةِ الْإِجَابَةِ عَنْ بَعْضِ هَذِهِ الْأَسْئَلَةِ وَلَيْسَ كُلِّهَا، وَهِيَ كَالتَّالِي:

أ- ما أهمِّ العوائق والمشكلات والصعوبات التي تعترض عمل مؤسسات الإقراض الصغير في فلسطين؛ وبالتالي تُشكِّلُ عَقَبَةً فِي قَرَارِ التَّمْوِيلِ؟

ب- ما مدى خطورة كُلِّ مُشْكَلةٍ تعترض عمل مؤسسات الإقراض الصغير مقارنةً بغيرها من المشكلات؟

ج- هل تختلف خطورة هذه المشكلات الآن عما كانت عليه سنة 1994، أي مقارنةً بنتائج البحث الحالي بنتائج بحث آخر تمَّ إعداده مسبقاً (عاشور، 1994) ؟.

و- هل تختلف عن نتائج البحوث الإقليمية (براندسما وشوالي، 1999)؟

1-7- فروض البحث :

هناك أبعادٌ متعددة تمثل معايير لاتخاذ قرار التمويل، ومن بين أهمِّ هذه الأبعاد:

- أ- الظروف العامة المحيطة، من اقتصادية وسياسية وغيرها.
- ب- الإطار القانوني المتوافر ومدى كفايته في حفظ الحقوق وتنظيم العلاقات الاقتصادية.
- ج- البيئة الداخلية للمؤسسة مانحة التمويل، من تنظيم واتصالات وتعاون العاملين وغيرها.
- د- البيئة الداخلية للمؤسسة مانحة التمويل المتعلقة بالإعداد والتخطيط لعمليات التمويل.
- هـ- البيئة الداخلية للمؤسسة مانحة التمويل، فيما يتعلق بمعالجة عمليات التمويل.
- و- العوامل المتعلقة بالمتعامل طالب التمويل.

وتبين من بعض الدراسات (عاشور، 1994) التي تمت في فلسطين في أواخر فترة الاحتلال العسكري الإسرائيلي أن أهم العوائق التي تواجه مؤسسات الإقراض الصغير هي عدم توافر الاستقرار السياسي، وعدم توافر الاستقرار الاقتصادي.

وقد خلصت بعض الدراسات الحديثة (برلاندسما وشوالي، 1999) الخاصة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى أن عدم التيقن السياسي وعدم استقرار الاقتصاد الكلي في المنطقة يشكل عبءاً تواجه مؤسسات الإقراض الصغير، وصنفت الدراسة هذا العامل في المرتبة الثانية بعد لعدام الخبرة بالتمويل الصغير.

وعليه تقوم الدراسة الحالية على الفروض التالية:

الفرض الأول: ويتكوّن من شقين: الشق الأول: من المتوقع ألا تتساوى الأهمية النسبية للأبعاد الخاصة بمشكلات قرارات التمويل. الشق الثاني: من المتوقع أن نجد أن أهم بُعد وأخطره هو البعد الخاص بالبيئة المحيطة بمؤسسات الإقراض الصغير.

الفرض الثاني: نتيجة زوال الاحتلال العسكري الإسرائيلي المباشر (1995-2001)، ومحاولة السلطة الوطنية الفلسطينية القيام بواجبها في توفير البيئة المناسبة لعمل المؤسسات المالية؛ فمن المتوقع ألا تتساوى الأهمية النسبية لمشكلات قرارات التمويل التي تواجهها مؤسسات الإقراض الصغير سنة 1994 وسنة 2000، ومن المتوقع أن نجد أن المشكلات سنة 2000 أقل خطورة من المشكلات سنة 1994.

## 2- منهج البحث :

تم الاعتماد على منهج التحليل الوصفي؛ حيث يتعرّض بالدراسة الميدانية لواقع المشكلات والصعوبات التي تواجه مؤسسات الإقراض الصغير في اتخاذ قرارات التمويل، أي الإقراض.

## 2-1- مجتمع البحث و عينته :

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحديد المشكلات والصعوبات التي تواجه مؤسسات الإقراض الصغير في اتخاذ قرارات التمويل، ونظراً لقلة عدد مفردات مجتمع الدراسة؛

المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ قرار التمويل...

فقد تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل لجميع مقررات المجتمع؛ وبالتالي فقد شملت عينة البحث جميع مؤسسات الإقراض الصغير العاملة في فلسطين، والتي تمت الإشارة إليها في جدول 1، وقد بلغ عدد الردود الإيجابية 20 استبياناً، تم استخدامها جميعاً في التحليل، وقد تم جمع البيانات في صيف سنة 2000، أي قبل بدء انتفاضة الشعب الفلسطيني الثانية التي بدأت في نهاية سبتمبر سنة 2000.

## 2-2- أسلوب البحث وجمع بياناته :

اعتمد البحث أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات؛ فقد تم تصميم استبيان مكون من اثنين وأربعين سؤالاً لجمع البيانات المتعلقة بقياس المشكلات التي يتعرض لها المقررون في اتخاذ قرارات التمويل، وقد تم تطبيق مقياس ليكرت المكون من خمس خانات على كل عامل. وتم تقسيم المشكلات والمعوقات في مجموعات رئيسية كما يلي: المعوقات البيئية، المعوقات القانونية، المعوقات التنظيمية (داخل المؤسسة)، مشكلات التخطيط لعمليات التمويل، مشكلات إجراءات التمويل، معوقات العميل طالب التمويل.

## 2-3- بيانات سنة 1994:

قام عاشور (1994) ببحث لتحديد المشكلات التي تعرض مؤسسات الإقراض الصغير في قطاع غزة في قرارات التمويل، وبرغم أن هذا البحث يخص فقط قطاع غزة، فقد تمت الاستعانة ببياناته ونتائج؛ حيث تمت مقارنة نتائج البحث الحالي بها؛ وذلك لأن أغلب مؤسسات الإقراض الصغير تملك فروعاً في الضفة الغربية وقطاع غزة؛ وبالتالي تكون عينة البحثين متجانسة، وهذا يسمح بإجراء المقارنات بين نتائج البحثين.

## 2-4- أسلوب التحليل الإحصائي:

تمشياً مع هدف البحث العام، وهو استقصاء المشكلات والصعوبات التي تواجه مؤسسات الإقراض الصغير في اتخاذ قرارات التمويل؛ فقد جرت معالجة البيانات معالجة إحصائية باستخدام برامج التحليل الإحصائي وأساليبه؛ وقد تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات المتوفرة، كما قد تم توظيف عدد من الاختبارات الإحصائية المناسبة

لتلبية أهداف البحث والإجابة عن أسئلته، وقد تبين الاختبارات بين العوامل المختلفة، وذلك حسب الشعور بمدى أهمية العامل في توضيح أهداف البحث، ومن هذه الاختبارات:

أ- الإحصاء الوصفي: لل تكرارات، والنسب المئوية، والترتيب (Ranking).

ب- استخدام المتوسط الحسابي الذي يساوي مجموع المشاهدات على عددها.

ج- استخدام المتوسط الموزون؛ حيث تم وزن الإجابات في مقياس ليكرت؛ حيث أخذت أضعف الإجابات وزن 1، إلى أن وصل وزن أقوى الإجابات إلى 5، والمتوسط الموزون يساوي مجموع الأوزان على عدد المشاهدات، وهنا كلما زادت قيمة المتوسط الموزون، دل ذلك على زيادة أهميته وأهمية المتغير الذي يقيسه مقارنة بأهمية المتغيرات الأخرى.

د- اختبار ت (T test)، وهذا الاختبار مفيد لتحديد ما إذا كان العامل محل الاختبار موافقاً عليه كعامل مؤثر من الأغلبية من مفردات المجتمع أم لا، وكذلك تم تطبيق هذا الاختبار لمقارنة حدة المشكلات بين فترتين زمنيتين.

هـ- لتحديد العلاقة بين بعض المتغيرات؛ فقد تم تطبيق نموذج الارتباط بين المتغيرات.

3- نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالمشكلات التي تواجه عملية اتخاذ قرار الإقراض:

يتعرض هذا القسم من البحث لنتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالمشكلات التي تواجه عملية اتخاذ قرار التمويل في مؤسسات الإقراض الصغير في فلسطين وفق الأبعاد الستة السابق مناقشتها في بند (1-7) أعلاه، وذلك كما يلي:

3-1 البُعد الأول: الظروف العامة المحيطة بالمؤسسة:

يُبين جدول رقم (3-1) المشكلات التي تواجه مؤسسات الإقراض الصغير في عملية اتخاذ قرار التمويل في فلسطين والناجمة عن الظروف العامة المحيطة بالمؤسسة مرتبة حسب أهميتها:

جدول رقم (3-1)					
التبويب الأول : الظروف العامة المحيطة					
المشكلة	المتوسط الموزون	ترتيب	T	Sig.	خطير ة
حالة عدم التأكد و عدم الاستقرار في الاقتصاد	3.4500	1	1.690	.107	-
حالة عدم التأكد و عدم الاستقرار السياسي	3.1000	2	.384	.705	-
عدم توافر المناخ الاستثماري المناسب	2.8500	3	-.900	.379	-
وجود عوائق و قيود من الحكومة	2.4500	5	-1.718	.102	-
وجود عوائق و قيود من سلطة النقد	1.5500	6	-7.855	.000	لا
عدم توافر مشاريع تمويل مربحة	2.5000	4	-2.236	.038	لا
المتوسط الحسابي	2.6500	-	-	-	-

يتبين من جدول رقم (3-1) أعلاه، أن مشكلة عدم التأكد وعدم الاستقرار الاقتصادي تأتي في مقدمة المشكلات المؤثرة في قرار الإفراض، تليها حالة عدم التأكد وعدم الاستقرار السياسي، ويأتي في المرتبة الثالثة عدم توافر المناخ الاستثماري المناسب للإفراض، ويأتي في المرتبة الرابعة عدم توافر مشاريع تمويل مربحة، وتأتي في المرتبة الخامسة للعوائق والقيود الحكومية، وأخيراً عوائق مفروضة من سلطة النقد.

تشير نتائج اختبار T إلى أن هناك مستويات لخطورة المشكلات الناتجة عن الظروف العامة المحيطة بالمؤسسة المشار إليها في جدول (3-1) أعلاه، وذلك كما يلي:

المستوى الأول: المشكلات التي ترتيبها 4، 6 في جدول رقم (3-1) حيث قيمة T سالبة ومتدنية جداً ومصحوبة بمستوى معنوية أقل من 5% مما يمكن الاستنتاج معه إلى أنها مشكلات لا تمثل خطورة، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة (أكثر من 50%) لا يؤيدون مقالة "عدم توافر مشاريع تمويل مربحة"، وبمفهوم المخالفة فإن ذلك يعني توافر مشاريع مربحة في المجتمع؛ فقد أظهرت بعض الدراسات الحديثة

(براندنما وشوالي، 1999: 38) أنَّ هُناكَ فجوةً تُقدرُ بـ 32205 مقترضين محتملين في الضفة والقِطاعِ لَمْ تُلبَّ حاجَتهم مِنَ القروضِ الصَّغيرةِ الَّتِي تَعملُ مؤسساتُ الإقراضِ الصَّغيرِ وبرامجِهِ في مجالِها في فلسطين، و هذا يُظهرُ توافرَ مشاريعِ الإقراضِ في فلسطين.

كما تَشيرُ نتائجُ اختبارِ T إلى أنَّ أغلبيةَ أفرادِ العينةِ لا يؤيدونَ مقالةَ وجودِ عوائقٍ وقيودٍ من سُلطةِ النِّقدِ الفلسطينية؛ ويرجعُ ذلكَ بالدرجةِ الأولى إلى أنَّ هذهِ المؤسساتَ لا تَعملُ تحتَ مظلةِ سُلطةِ النِّقدِ؛ وبالتالي فلا يوجدُ مجالَ مشتركٍ بينهما تَظهرُ فيه المشكلات.

المستوى الثاني: المشكلات الَّتِي ترتيبيها 1، 2، 3، 5 في جدولِ رقم (3-1) لا يبدو أنها كاداءً يصعبُ حلُّها كما لَمْ ينفِ وجودَها لأفرادِ العينة؛ حيثُ قيمةُ T منخفضةً (سالبةً أو موجبةً) ومصحوبةً بمستوى معنويةٍ أكبرَ من 5%، وهذا يدلُّ على أنها مشكلاتٌ موجودةٌ ولكن يُمكنُ التعايشُ معها.

### 3-2 لُبُّهُدُ الثاني: الإطارُ القانونيُّ:

يُبينُ جدولُ رقم (3-2) المشكلات الَّتِي تَولِجُها مؤسساتُ الإقراضِ الصَّغيرِ في عمليةِ اتِّخاذِ قرارِ التمويلِ في فلسطين والناتجةُ عَنِ البيئَةِ القانونيَّةِ الَّتِي تَعملُ في ظلِّها مؤسساتُ الإقراضِ الصَّغيرِ في فلسطين مرتبةً حسبَ أهميَّتها:

جدول رقم (2-3)					
البُعدُ الثاني : الإطار القانوني					
المشكلة	المتوسط الموزون	ترتيب	T	Sig.	خطورة
طول فترة التقاضي في المحاكم	3.5500	1	1.764	.094	-
التهاون في تنفيذ أحكام القانون من قبل المحكمة	3.2000	2	.847	.408	-
عدم توافر القوانين الكافية لضمان حقوق المؤسسة	3.2000	2	.657	.519	-
عدم الرغبة في اللجوء للقضاء (للعوامل الاجتماعية)	3.1000	4	.335	.741	-
عدم وجود محاكم متخصصة لرفع قضايا ضد الممارطين	2.9000	5	-.295	.772	-
التهاون في تنفيذ أحكام القانون من قبل الشرطة	2.8000	6	-.639	.530	-
التهاون إدارة المؤسسة في تنفيذ أحكام القضاء	2.2632	7	-2.220	.040	لا
المتوسط الحسابي	3.0019	-	-	-	-

يتبين من جدول رقم (2-3) أعلاه، أن طول فترة التقاضي في المحاكم تأتي في المرتبة الأولى ضمن مشكلات البيئة القانونية التي تعمل فيها مؤسسات الإقراض الصغير وبرامجه في فلسطين، بينما يأتي في المرتبة الثانية الشعور بالتراخي في تنفيذ أحكام القانون من قبل المحكمة وعدم كفاية القوانين المنظمة للعلاقات الاقتصادية في المجتمع، وسبب ظهور هذه المشكلة هو أن القوانين التي تحكم المنازعات التجارية قوانين مدنية، فيسود الشعور بعدم الإنجاز المبكر للقضايا المطروحة على القضاء، ويأتي في المرتبة الرابعة عدم رغبة إدارة المؤسسة في اللجوء إلى القضاء، وهذا ناتج عن بيئة اجتماعية تعيش في ظلها المؤسسة؛ فمؤسسات الإقراض الصغير تهدف إلى التشغيل وزيادة الطاقة الإنتاجية في المجتمع، وبعضها يتبنى أهدافاً اجتماعية، خاصة المؤسسات المتخصصة في الإقراض النسائي، مثال ذلك "فائن" للمؤسسات التي تهدف إلى توفير خدمات مالية



للفلسطينيين أصحاب المشاريع باللغة الصغرى وخاصةً للنساء" (فانسن: التقارير السنوية، 1999-2001)؛ وبالتالي يبدو اللجوء للقضاء متناقضاً مع مثل هذه الأهداف.

ويأتي في المرتبة الخامسة من المشكلات عدم وجود محاكم متخصصة لفض المنازعات الاقتصادية والتجارية والمالية، فالجهاز القضائي في فلسطين لا يزال يفتقر للقوانين التجارية. ويأتي في المرتبة السادسة تهاون الشرطة في تنفيذ أحكام القضاء. وأخيراً يأتي في المرتبة السابعة تهاون المؤسسة ذاتها في تنفيذ أحكام القضاء.

تشير نتائج اختبار T إلى أن هناك مستويين لخطورة مشكلات البيئة القانونية المشار إليها في جدول رقم (2-3) أعلاه، وذلك كما يلي:

المستوى الأول: المشكلة السابعة في جدول رقم (2-3) حيث قيمة T سالبة ومتكينة جداً ومصحوبة بمستوى معنوية أقل من 5% مما يمكن الاستنتاج معه أنها مشكلة لا تمثل خطورة، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة (أكثر من 50%) لا يؤيدون مقالة "التهاون في تنفيذ أحكام القضاء من قبل إدارة المؤسسة"؛ وبالتالي فهم ينفون هذه المقالة.

المستوى الثاني: المشكلات 1، 2، 3، 5، 6 في جدول رقم (2-3) لا يبدو أنها مشكلات كأداء يصعب حلها كما لم ينف أفراد العينة وجودها؛ حيث قيمة T منخفضة (سالبة أو موجبة) ومصحوبة بمستوى معنوية أكبر من 5%؛ وهذا يدل على أنها مشكلات موجودة، ولكن يمكن التعايش معها.

### 3-3 البُعد الثالث: البيئة الداخلية التنظيمية للمؤسسة:

يُبين جدول (3-3) للمشكلات التي تولجها مؤسسات الإقراض الصغير في عملية اتخاذ قرار التمويل في فلسطين والنتيجة عن البيئة الداخلية التنظيمية لمؤسسات الإقراض الصغير في فلسطين مرتبة حسب أهميتها كما يلي:

جدول رقم (3-3)					
البُعد الثالث : البيئة الداخلية التنظيمية للمؤسسة					
المشكلة	المتوسط الموزون	ترتيب	T	Sig.	خطيرة
صعوبة الاتصال والتعاون بين الأفراد والإدارات	1.9474	2	-3.499	.003	✓
صعوبة الاتصال بالرئيس المباشر	1.6500	6	-5.542	.000	✓
عدم توافق الآراء مع متخذي القرار	2.2000	1	-3.107	.006	✓
تدليق التعميمات الصادرة من الإدارة الخاصة بالتمويل مع بعضها البعض	1.9000	3	-3.488	.002	✓
سرعة تغيير التعميمات الخاصة بالتمويل	1.9000	3	-4.222	.000	✓
عدم وجود صلاحيات كافية لاتخاذ قرار التمويل	1.7143	5	-2.333	.031	✓
المتوسط الحسابي	1.8853	=	=	=	=

يتبين من جدول رقم (3-3) أعلاه أن مشكلة عدم التوافق في الآراء تأتي في المرتبة الأولى في المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية التنظيمية لمؤسسات الإقراض الصغير، وتأتي في المرتبة الثانية مشكلة صعوبة الاتصال والتعاون بين الأفراد والإدارات المختلفة لمؤسسات الإقراض الصغير، وتأتي في المرتبة الثالثة مشكلة تناقض التعميمات الخاصة بالتمويل مع بعضها البعض ومشكلة سرعة تغيير التعميمات الخاصة بالتمويل، ويأتي في المرتبة الخامسة مشكلة كفاية الصلاحيات الممنوحة لاتخاذ قرار التمويل، وأخيراً صعوبة الاتصال بالرئيس المباشر لموظف التمويل.

تشير نتائج اختبار T إلى أن جميع المشكلات الناتجة عن البيئة الداخلية التنظيمية لمؤسسات الإقراض الصغير العاملة في فلسطين المشار إليها في جدول رقم (3-3) أعلاه ليست مشكلات خطيرة؛ حيث قيمة T لجميع المشكلات سالبة ومتدنية جداً ومصحوبة بمستوى معنوية أقل من 5% مما يمكن الاستنتاج معه أنها مشكلات لا تمثل خطورة، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة (أكثر من 50%) لا يؤيدون وجود مثل هذه المشكلات.

#### 3-4- البُعدُ الرابعُ: البيئةُ الداخليةُ المتعلقةُ بالإعدادِ والتخطيطِ لعملياتِ التمويلِ في المؤسساتِ:

يُبينُ جدولُ (3-4) المشكلاتُ التي تواجهُ مؤسساتَ الإقراضِ الصغيرِ في اتخاذِ قرارِ التمويلِ والناجمةُ عن الإعدادِ والتخطيطِ وجمعِ المعلوماتِ عن فرصِ التمويلِ المتاحةِ التي تتبعها مؤسساتُ الإقراضِ الصغيرِ في فلسطينَ مرتبةً حسبَ أهميتها كما يلي:

جدول رقم (3-4)					
البُعدُ الرابعُ: البيئةُ الداخليةُ المتعلقةُ بالإعدادِ والتخطيطِ لعملياتِ التمويلِ في المؤسساتِ					
المشكلةُ	المتوسطُ للموزون	ترتيب	T	Sig.	خطيرة
عدمُ وضوحِ أهدافِ التمويلِ لدى المؤسسة	2.2000	4	-2.491	.022	لا
عدمُ وجودِ خطةٍ واضحةٍ للتمويلِ بالمؤسسة	2.3000	3	-1.965	.064	=
عدمُ رغبةِ الإدارةِ في زيادةِ حجمِ التمويلِ	1.9500	5	-3.566	.002	لا
عدمُ وجودِ دراساتٍ مسبقةٍ عن سوقِ التمويلِ لدى المؤسسة	2.5500	1	-1.406	.176	=
حدائِةُ الدخولِ للسوقِ الماليةِ ونقصِ الخبرةِ	2.5000	2	-1.602	.126	=
المتوسطُ الحسابيُ	2.3000	=	=	=	=

يتبينُ من جدولِ رقم (3-4) أعلاه أن مشكلةَ عدمِ وجودِ دراساتٍ مسبقةٍ عن سوقِ التمويلِ لدى المؤسساتِ تأتي في المرتبةِ الأولى في مشكلاتِ البيئةِ الداخليةِ التنظيميةِ المتعلقةِ بالإعدادِ والتخطيطِ لعملياتِ التمويلِ في مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ، وتأتي في المرتبةِ الثانيةِ مشكلةُ ناتجةٍ عن حدائِةِ الدخولِ للسوقِ الماليةِ والحاجةِ لمزيدٍ من الخبرةِ في السوقِ المحليّ، وتأتي في المرتبةِ الثالثةِ مشكلةُ انعدامِ التخطيطِ بشكلٍ رسميٍّ وعمليٍّ لعملياتِ التمويلِ المستهدفة. وتأتي في المرتبةِ الرابعةِ مشكلةُ عدمِ وضوحِ أهدافِ التمويلِ لدى المؤسسة. وتأتي أخيراً - مشكلةُ عدمِ الرغبةِ في زيادةِ حجمِ التمويلِ الممنوحِ سنوياً.

المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ قرار التمويل...

تشير نتائج اختبار T إلى أن هناك مستويين لخطورة المشكلات الناتجة عن الإعداد والتخطيط لعمليات التمويل المشار إليها في جدول رقم (3-4) أعلاه- وذلك كما يلي:

المستوى الأول: المشكلات التي ترتيبها 4،5 في جدول رقم (3-4) حيث قيمة T سالبة ومتننية جداً ومصحوبة بمستوى معنوية أقل من 5% مما يمكن الاستنتاج معه أن هاتين المشكلتين لا تمثلان خطورة، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة (أكثر من 50%) ينفون عدم وضوح أهداف التمويل لديهم، كما ينفون عدم رغبة الإدارة في زيادة حجم التمويل.

المستوى الثاني: المشكلات التي ترتيبها 1، 2، 3 في جدول رقم (3-4) لا يبدو أنها مشكلات كأداء يصعب حلها كما لم ينف وجودها أفراد العينة؛ حيث قيمة T منخفضة (سالبة) ومصحوبة بمستوى معنوية أكبر من 5%؛ وهذا يدل على أنها مشكلات موجودة، ولكن يمكن التعايش معها.

3-5- البُعد الخامس: البيئة الداخلية المتعلقة بمعالجة عمليات التمويل في المؤسسة:

يُبين جدول رقم (3-5) المشكلات التي تواجه مؤسسات الإقراض الصغير في عملية اتخاذ قرار التمويل في فلسطين والناتجة عن معالجة عمليات التمويل التي تتبعها مؤسسات الإقراض الصغير العاملة في فلسطين مرتبة حسب أهميتها كما يلي:

جدول رقم (3-5)					
البُعد الخامس: البيئة الداخلية للمتعلقة بمعالجة عمليات التمويل في المؤسسات					
المشكلة	المتوسط الموزون	ترتيب	T	Sig.	خطورة
طول الفترة التي يصدر فيها قرار التمويل واستعجال العمل له	2.5000	1	-1.697	.106	-
صعوبة إيجاد مقترضين مناسبين	2.4000	2	-2.179	.042	✓
عدم استخدام أساليب علمية في تقييم مشروعات التمويل	2.2500	3	-2.073	.052	=
عدم تواجد متخذ للقرار النهائي في التمويل بالقرب من العملية	2.2000	4	-2.792	.012	✓
الحاجة لتطوير برنامج الكمبيوتر ليكون أكثر ملاءمة للتمويل	2.2000	4	-2.792	.012	✓
عدم توافر الكفاءات المدربة لتقييم المشاريع	2.1000	6	-3.454	.003	✓
عدم وجود شخص أو قسم متخصص في دراسة ومتابعة طلبات التمويل	2.0500	7	-2.762	.012	✓
عدم توافر رموس الأموال	1.9000	8	-4.222	.000	✓
المتوسط الحسابي	2.2000	=	=	=	=

يتبين من جدول رقم (3-5) أعلاه، أن مشكلة طول الفترة التي يصدر فيها قرار التمويل واستعجال العمل له تأتي في المرتبة الأولى في مشكلات البيئة الداخلية المتعلقة بمعالجة عمليات التمويل في مؤسسات الإقراض الصغير. وتأتي في المرتبة الثانية صعوبة إيجاد مقترضين مناسبين يطبق عليهم شروط المؤسسة، وتتوافق لديهم متطلباتها. ويأتي في المرتبة الثالثة عدم استخدام الأساليب العلمية في تقييم مشروعات التمويل، ويأتي في المرتبة الرابعة كل من صعوبة عدم تواجد متخذ للقرار النهائي في التمويل بالقرب من العملية والحاجة لتطوير برنامج كمبيوتر تكون أكثر استجابة لحاجات المؤسسة. وتأتي في المرتبة السادسة مشكلة عدم توافر الكفاءات المدربة على تقييم

المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ قرار التمويل...

مشروعات التمويل. وتأتي في المرتبة السابعة مشكلة عدم وجود شخص أو قسم متخصص في دراسة و متابعة طلبات التمويل. وأخيراً تأتي مشكلة عدم توافر رموس الأموال.

تشير نتائج اختبار T إلى أن هناك مستويين لخطورة المشكلات الناتجة عن معالجة عمليات التمويل المشار إليها في جدول رقم (3-5) أعلاه، وذلك كما يلي:

المستوى الأول: المشكلات التي ترتبها 2، 4، 6، 7، 8 في جدول رقم (3-5)؛ حيث قيمة T سالبة ومتدنية جداً ومصحوبة بمستوى معنوية أقل من 5% مما يمكن الاستنتاج معه أن هذه المشكلات لا تمثل خطورة، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة (أكثر من 50%) ينفون وجود مثل هذه المشكلات في المؤسسات التي يعملون بها.

المستوى الثاني: المشكلاتان اللتان ترتبهما 1، 3 في جدول رقم (3-5) لا يبدو أنهما مشكلتان كاداء يصعب حلها كما لم ينف وجودهما لأفراد العينة؛ حيث قيمة T منخفضة (سالبة) ومصحوبة بمستوى معنوية أكبر من 5%؛ وهذا يدل على أنهما مشكلتان موجودتان، ولكن يمكن التعايش معهما.

### 3-6- التبؤ السادس: المتعامل طالب التمويل:

يُبين جدول رقم (3-6) المشكلات التي تواجه مؤسسات الإقراض الصغير في عملية اتخاذ قرار التمويل في فلسطين وللناتجة عن المتعامل طالب التمويل مرتبة حسب أهميتها كما يلي:

جدول رقم (3-6)					
البُعد السادس: المتعامل طالب التمويل					
المشكلة	المتوسط الموزون	ترتيب	T	Sig.	خطيرة
عدم وضوح الهدف الذي سيستخدم فيه التمويل لدى طالب التمويل	2.2143	6	-2.621	.021	لا
عدم وجود خطة واضحة للتمويل لدى طالب التمويل	2.5000	5	-2.463	.029	لا
عدم دقة البيانات المالية التي يقدمها رجال الأعمال عن منشاتهم للمؤسسة	3.2105	1	.697	.494	=
عدم دقة المستندات والعقود المقدمة من رجال الأعمال للمؤسسة	2.9000	2	-.462	.649	=
صعوبة إيجاد ضمانات في عملية التمويل	2.9000	2	-.418	.681	=
عدم وجود أراضي "طابو" بأسماء للمسلم كضمان	2.6000	4	-1.361	.189	=
صعوبة إنهاء (الخروج من) عملية التمويل	2.0500	7	-3.226	.004	لا
المتوسط الحسابي	2.6250	=	=	=	=

يتبين من جدول رقم (3-6) أعلاه أن مشكلة عدم دقة البيانات المالية التي يقدمها رجال الأعمال عن منشاتهم لمؤسسات الإقراض الصغير هي أولى المشكلات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملاتها مع المقرضين. وتأتي في المرتبة الثانية مشكلة عدم دقة المستندات والعقود المقدمة من رجال الأعمال المقرضين عن مؤسساتهم. وهاتان المشكلتان سببهما المباشر نابع من البيئة المحاسبية التي تعمل فيها مؤسسات الأعمال في فلسطين؛ حيث يغلب على منشآت الأعمال في فلسطين أنها منشآت ذات طابع فردي أو عائلي (عبد الهادي وآخرون، 1998: 116)، كما أنها صغيرة الحجم، ولا يوجد لديها استخدام للنظم المحاسبية؛ وبالتالي تظهر مشكلة عدم القدرة على تقديم بيانات مالية

#### المشكلات التي تولّج عملية تخلف قرار التمويل...

دقيقة، وتأتي في المرتبة الرابعة مشكلة عدم وجود أراضٍ مطوّبة بأسماء المتعاملين، وهذه مشكلة عامة؛ حيث إنّ رسوم تسجيل "الطابو" (دائرة تسجيل الأراضي) كانت مرتفعة جداً (6% من قيمة الأراضي المباعة) أثناء فترة الاحتلال العسكري الإسرائيلي المباشر للضفة والقطاع (1967-1994). وهذا أدّى إلى أنّ معظم عمليات بيع وشراء الأراضي خلال تلك الفترة كانت تتمّ من خلال عقود موقّعة من مُحامٍ فقط دون إكمال باقي إجراءات نقل الملكية بشكل يضمن عليها للطابع الرسمي؛ وهذه العقود لا تشكل من وجهة نظر مؤسسات الإقراض مستندات ملكية رسمية، ولا يمكن إتمام إجراءات الرهن عليها؛ وهي بالتالي لا تصلح أن تشكل جزءاً من الضمانات المطلوبة للقروض. المشكلة الخامسة هي عدم وجود خطة واضحة لاستخدامات أموال الاقتراض لدى المقرضين. وتأتي في المرتبة السادسة مشكلة مرتبطة بالمشكلة السابقة، وهي عدم وضوح الهدف الذي من أجله سيتمّ الاقتراض، وآخر المشكلات هي صعوبة إنهاء مشاريع الإقراض النهائية الطبيعية، وهي مداد كامل الالتزام التي على العميل.

تشير نتائج اختبار T إلى أنّ هناك مستويين لخطورة المشكلات الناتجة عن المتعامل المشار إليها في جدول رقم (3-6) أعلاه. وذلك كما يلي:

**المستوى الأول:** المشكلات التي ترتبها 5، 6، 7 في جدول رقم (3-6)؛ حيث قيمة T سالبة ومتنبية جداً ومصحوبة بمستوى معنوية أقل من 5% ممّا يُمكن الاستنتاج معه أنّ هذه المشكلات لا تمثل خطورة، وهذا يدلّ على أنّ أغلبية من أفراد العينة (أكثر من 50%) ينفون وجود مثل هذه المشكلات في المؤسسات التي يعملون بها، وبمفهوم المخالفة يُمكن أن نستنتج أن المتعامل لديه المعرفة والهدف من التمويل الذي سيحصل عليه، كما أنّه لا يصعب إنهاء عملية التمويل.

**المستوى الثاني:** المشكلات التي ترتبها 1، 2، 4 في جدول رقم (3-6) لا يبدو أنّها مشكلات كأداء يصعب حلّها، كما لم ينف وجودها أفراد العينة؛ حيث قيمة T منخفضة (سالبة) ومصحوبة بمستوى معنوية أكبر من 5%؛ وهذا يدلّ على أنّها مشكلات موجودة، ولكن يُمكن التعايش معها.



7-3- ملخص نتائج الأبعاد المختلفة:

يُبينُ جدولُ رقم (7-3) ملخصاً للأبعاد المختلفة للمشكلات التي تواجه مؤسسات الإقراض الصغير في عملية اتخاذ قرار التمويل في فلسطين مرتبة حسب أهميتها كما يلي:

جدول رقم (7-3) مقارنة الأبعاد ببعضها		
الترتيب	المتوسط الحسابي	البُعد
2	2.6500	مشكلات ناتجة من الظروف العامة المحيطة
1	3.0019	مشكلات ناتجة من الإطار القانوني
6	1.8853	مشكلات ناتجة من العوامل التنظيمية الداخلية
4	2.3000	مشكلات ناتجة عن إعداد وتخطيط عمليات التمويل
5	2.2000	مشكلات ناتجة عن معالجة عمليات التمويل
3	2.6250	مشكلات ناتجة عن التعامل طالب التمويل

يتبين من جدول رقم (7-3) أعلاه، أن المشكلات الناتجة من الإطار القانوني هي أولى المشكلات التي تواجهها مؤسسات الإقراض الصغير العاملة في فلسطين؛ حيث اتسمت البيئة القانونية في فلسطين بالركود والقدم؛ حيث لم يعمد الاحتلال العسكري الإسرائيلي طوال فترة الاحتلال العسكري المباشر التي قاربت الثلاثة عقود (1967-1994) إلا إلى إصدار الأوامر العسكرية التي تؤكد سيطرته، وكان أول منشورين عسكريين أصدرهما جيش الاحتلال الإسرائيلي حصر من خلالها سلطات التشريع والأمن والقضاء بيد قائد المنطقة العسكري (مركز الحقوق بجامعة بيرزيت، 1998: 31) ثم الأمر العسكري رقم 7 بتاريخ 1967/6/7 (صالح، 1986: 353) الذي قرّر فيه الاحتلال إغلاق جميع المؤسسات المصرفية والمالية العاملة في فلسطين عشية الاحتلال، ومنع العمل بأي نشاط مصرفي ومالي؛ وبالتالي حرّم المجتمع من جميع القوانين التي

### المشكلات التي تُولّج عملية اتخاذ قرار التمويل...

تنظم علاقاته الاقتصادية، وهذا جعل السلطة الوطنية منذ قدومها إلى أرض الوطن تسارع في إصدار بعض القوانين والتشريعات لإزالة الجمود الذي اتسمت به البنية القانونية، ولا تزال السلطة الوطنية بصدد إصدار المزيد منها ليلبي حاجات المجتمع المتعددة.

تأتي في المرتبة الثانية للمشكلات الناتجة عن البيئة السياسية والاقتصادية السائدة في فلسطين، والتي اتسمت بعدم الاستقرار وشدة التقلب. وتأتي في المرتبة الثالثة المشكلات الناتجة عن التعامل نفسه. وتأتي في المرتبة الرابعة المشكلات الناتجة عن الإعداد والتخطيط لعمليات التمويل. وتأتي في المرتبة الخامسة المشكلات الناتجة عن معالجة عمليات التمويل. وأخيراً للمشكلات الناتجة من العوامل التنظيمية الداخلية لمؤسسات الإقراض الصغير.

### 3.8. المشكلات التي تواجهها مؤسسات الإقراض الصغير وأهميتها النسبية:

يُبين جدول رقم (3-8) للمشكلات التي تواجه مؤسسات الإقراض الصغير في عملية اتخاذ قرار التمويل في فلسطين مرتبة حسب أهميتها كما يلي:

جدول رقم (3-8)			
المتوسط والترتيب للمشكلات التي تواجهها عملية اتخاذ قرار التمويل			
Rank	Mean	المشكلة	م
1	3.5500	طول فترة التقاضي في المحاكم	1-
2	3.4500	حالة عدم التأكد و عدم الاستقرار الموجودة في الاقتصاد	2-
3	3.2105	عدم دقة البيانات المالية التي يقدمها رجال الأعمال عن مشاتهم للمؤسسات	3-
4	3.2000	التهاون في تنفيذ أحكام القائلين من قبل المحكمة	4-
4	3.2000	عدم توافر القوانين الكافية لضمان حقوق المؤسسة	5-
6	3.1000	حالة عدم التأكد و عدم الاستقرار السياسي	6-
6	3.1000	عدم الرغبة في اللجوء للقضاء (للعوامل الاجتماعية)	7-
8	2.9000	عدم وجود محاكم متخصصة لرفع دعاوى و قضايا ضد المماطلين	8-
8	2.9000	عدم دقة المستندات و العقود المقدمة من رجال الأعمال للمؤسسة	9-
8	2.9000	صعوبة إيجاد ضمانات في عملية التمويل	10-
11	2.8500	عدم توافر المناخ الاستثماري المناسب	11-

جدول رقم (3-8)		
المتوسط والترتيب للمشكلات التي تواجهها عملية اتخاذ قرار التمويل		
12	2.8000	12- التهاون في تنفيذ أحكام القانون من قبل الشرطة
13	2.6000	13- عدم وجود أراضي طابو بأسماء المملّاء كضمان
14	2.5500	14- عدم وجود دراسات مسبقة عن سوق التمويل لدى المؤسسة
15	2.5000	15- طول الفترة التي يصدر فيها قرار التمويل واستعجال العميل له
15	2.5000	16- عدم توافر مشاريع تمويل مربحة
15	2.5000	17- حداثة الدخول للموق المالية و الحاجة للخبرة
15	2.5000	18- عدم وجود خطة واضحة للتمويل لدى طالب التمويل
19	2.4500	19- وجود عوائق و قيود من الحكومة
20	2.4000	20- صعوبة إيجاد مقترضين مناسبين
21	2.3500	21- عدم توافر معلومات كافية عن فرص التمويل المتاحة
22	2.3000	22- عدم وجود الصلاحيات الكافية لاتخاذ قرار التمويل
22	2.3000	23- عدم وجود خطة واضحة للتمويل لدى المؤسسة
24	2.2632	24- التهاون في تنفيذ أحكام القضاء من قبل إدارة المؤسسة
25	2.2500	25- عدم استخدام الأساليب العلمية في تقييم مشروعات التمويل
26	2.2143	26- عدم وضوح الهدف الذي سيستخدم فيه التمويل لدى طالب التمويل
27	2.2000	27- عدم توافر متخذ القرار النهائي في التمويل بالقرب من العملية
27	2.2000	28- عدم توافق الآراء مع متخذي القرار
27	2.2000	29- عدم وضوح أهداف التمويل
27	2.2000	30- الحاجة لتطوير برنامج الكمبيوتر ليكون أكثر ملاءمة للتمويل
31	2.1500	31- تعارض في السياسات التمويلية
32	2.1000	32- عدم توافر الكفاءات المدربة لتقييم المشاريع
33	2.0500	33- عدم وجود شخص أو قسم متخصص في دراسة و متابعة طلبات التمويل
33	2.0500	34- صعوبة إنهاء (الخروج من) عملية التمويل
35	1.9500	35- عدم رغبة الإدارة في زيادة حجم التمويل

المشكلات التي تولجها عملية اتخاذ قرار التمويل...

جدول رقم (3-8)		
المتوسط والترتيب للمشكلات التي تولجها عملية اتخاذ قرار التمويل		
36	1.9474	صعوبة الاتصال والتعاون بين الأفراد والإدارات المختلفة
37	1.9000	عدم توفر رؤوس الأموال
37	1.9000	تناقض التعميمات الصادرة من الإدارة للخدمة بالتمويل مع بعضها البعض
37	1.9000	مراجعة تغيير التعميمات الخاصة بالتمويل
40	1.7143	عدم وجود الصلاحيات الكافية لاتخاذ قرار التمويل
41	1.6500	صعوبة الاتصال بالرئيس المباشر
42	1.5500	وجود عوائق وقيد من سلطة النقد

من خلال جدول رقم (3-8) يلاحظ أن أول مشكلة يُجمع عليها المستجيبون هي مشكلة قضائية قانونية تتعلق بالجهاز القضائي الموجود في فلسطين، ونلاحظ أيضاً أن المشكلة الرابعة والخامسة بنفس الطبيعة، وكذلك المشكلة السابعة والمشكلة الثامنة، وهذا يعكس الحالة التي يُوجد بها متخذ القرار، فمن بين العشر مشكلات الأولى التي تولجها متخذ القرار خمس منها ذات طبيعة قانونية وقضائية، وهذا ربما يعكس ما لهذا العامل من أثر في تسهيل عملية اتخاذ قرار التمويل، والاطمئنان إلى عدم ضياع حقوق المؤسسة أو انتقاصها.

وجاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية مشكلة عدم التأكد الاقتصادي وعدم استقراره، بينما جاءت حالة عدم التأكد السياسي في المرتبة السادسة.

ونلاحظ أن عدم دقة البيانات التي يُقّمها العميل عن مشروعه أو منشأته تشكل المشكلة الثالثة التي تعترض عملية اتخاذ قرار التمويل، وهذا يرجع في الأساس إلى أن الأعمال في فلسطين في جملتها حرفية وصغيرة جداً، مما يعني عدم وجود حسابات منتظمة لها، وهذا بالضرورة يؤدي إلى عدم دقة البيانات المُقدّمة من هؤلاء العملاء عن أعمالهم، بالإضافة إلى ذلك يأتي في المرتبة الثامنة عدم قدرة العملاء على توفير الضمانات اللازمة من أجل إتمام العملية التمويلية أو الإقراضية، وهذه مشكلة مرتبطة

بغيرها من المشكلات التي تمّ شرحها، من عدم توافر الاستقرار السياسي، وعدم توافر الاستقرار الاقتصادي، وعدم كفاءة النظام القضائي؛ فجميع هذه المشكلات ستجلب المؤسسة تشبُّد أكثر في طلب الضمانات التي تؤمن لها استرداد تمويلها، وهذا ما يقلل كاهل العميل.

ونلاحظ أن العشر مشكلات الأولى تجمع ثلاثة أبعاد رئيسية، هي : البُعد الأول: القانوني والقضائي، والبُعد الثاني: البيئة العامة المحيطة بالمؤسسات (السياسي والاقتصادي وغيره)، والبُعد الثالث: العميل طالب التمويل.

وتشير نتائج اختبار T إلى أن جميع المشكلات العشر الأولى غير ذات مغزى معنوي عند مستوى 5%، وهذا ممّا يُعزّز الاستنتاج بأن هذه المشكلات لا تشكل خطورة في إيقاف العملية التمويلية.

ومن الملاحظ أيضاً أن العوامل الداخلية والتنظيمية المؤسسة جاءت في مرتبة متخلّفة، كالتعارض في السياسات التمويلية، وعدم وجود كفاءات مُربة لتقييم مشاريع التمويل، وعدم وجود صلاحيات كافية لاتخاذ قرار التمويل، وصعوبة الاتصال بين الأفراد والأقسام داخل المؤسسة، وصعوبة الاتصال بالرئيس المباشر، وغيرها، وقد جاء في المرتبة الأخيرة من المشكلات تلك المشكلات التي تسببها سلطة النقد الفلسطينية، وربما يدل هذا على عدم أهميتها؛ وذلك لأنه لا توجد حالياً علاقة مباشرة بين كل من مؤسسات الإقراض الصغير وسلطة النقد الفلسطينية. كما تشير نتائج اختبار T إلى عدم خطورتها وعدم تشكيلها عبئة كداء لا يمكن تخطيها.

ويلاحظ أن هذه النتائج متوافقة تماماً مع النتائج التي تمت مناقشتها مسبقاً في الأقسام (1-3، 2-3، 3-3، 4-3، 5-3، 6-3، 7-3)، وكل منها يُعزّز الآخر. كما يتضح من خلال اختبار الارتباط بين بعض العوامل أنه يبدو عدم وجود علاقة ارتباط مباشرة بين وظيفة مالي الاستبيان وباقي المتغيرات الأربعة والأربعين (ملحق 1)، فيما عدا عاملين اثنين وجدت علاقة ارتباط عند مستوى 5%، وهذان العاملان هما:

المشكلات التي تولّج عملية اتخاذ قرار التمويل...

الأول: الحاجة لتطوير برنامج الكمبيوتر ليكون أكثر ملاءمة للتمويل.

الثاني: عدم وجود خطة واضحة للتمويل لدى طالب التمويل.

3-9- مقارنة ترتيب المشكلات سنة 2000 و سنة 1994:

يُبين جدول رقم (3-9) المشكلات التي تولّج مؤسسات الإقراض الصغير في عملية اتخاذ قرار التمويل في فلسطين مُرتبة حسب أهميتها وذلك سنة 2000 و سنة 1994، وحتى تسهل عملية المقارنة فقد تمّ في سنة 2000 الإبقاء على العوامل التي سبق قياسها سنة 1994، وتمّ حذف العوامل الأخرى التي لم يسبق قياسها كما يلي:

جدول رقم 3-9				
مقارنة ترتيب المشكلات سنة 2000 و سنة 1994				
ترتيب	المتوسط الموزون 1994	ترتيب	المتوسط الموزون 2000	المشكلة
1	5.0000	1	3.4500	1- حالة عدم التأكد و عدم الاستقرار الموجودة في الاقتصاد
1	5.0000	2	3.1000	2- حالة عدم التأكد و عدم الاستقرار السياسي
4	3.5000	3	2.9000	3- صعوبة إيجاد ضمانات في عملية التمويل
5	3.0000	4	2.5000	4- عدم توافر مشاريع تمويل مُربحة
14	1.5000	4	2.5000	5- حداثة الدخول للموق المالية و الحاجة للخبرة
10	2.3333	6	2.4500	6- وجود عوائق و قيود من الحكومة
3	3.8000	7	2.4000	7- صعوبة إيجاد مقرضين مناسبين
5	3.0000	8	2.3500	8- عدم توافر معلومات كافية عن فرص التمويل المتاحة
13	1.8000	9	2.2500	9- عدم استخدام أساليب علمية في تقييم مشروعات التمويل
11	2.2000	10	2.2000	10- عدم وضوح أهداف التمويل
15	1.4000	11	2.1500	11- تعارض في السياسات التمويلية
11	2.2000	12	2.1000	12- عدم توافر الكفاءات المدربة لتقييم المشاريع
5	3.0000	13	2.0500	13- صعوبة إنهاء (الخروج من) عملية التمويل
16	1.0000	14	1.9474	14- صعوبة الاتصال و التعاون بين الأفراد و الإدارات المختلفة
5	3.0000	15	1.9000	15- عدم توافر رعوس الأموال

من خلال جدول رقم (3-9) يلاحظ أن بقاء عدم توافر الاستقرار السياسي، وعدم توافر الاستقرار الاقتصادي أولى العقبات التي تعترض عملية اتخاذ قرار التمويل، سواء سنة 1994 أو سنة 2000، وهذا يُشير بوضوح إلى عدم وجود الحل السياسي للمشكلة الفلسطينية، وانعكاس ذلك على قرارات المؤسسات المالية والاقتصادية، ونلاحظ أيضاً من خلال جدول رقم (3-3) أن حدة الاختلاف في درجة التعبير عن هذين المتغيرين كبيرة بين السنتين؛ حيث من الملاحظ أن الشعور بعدم توافر الاستقرار الاقتصادي وعدم توافر الاستقرار السياسي سنة 1994 كان أكبر بكثير من سنة 2000 (قبل الانتفاضة الفلسطينية الحالية التي بدأت في سبتمبر 2000).

كما نلاحظ أن ضعف الضمانات المقدمة من العميل لا يزال ضمن المشكلات الأولى التي تعاني منها مؤسسات الإقراض الصغير العاملة في فلسطين، وقد جاءت في الترتيب الثالث سنة 2000، والترتيب الرابع سنة 1994، وتشترك نتائج سنة 1994 مع النتائج الجديدة في إبراز البعدين الأساسيين، وهما البعد البيئي المتمثل في الجانب السياسي والاقتصادي، وبعْد العميل المتمثل في قدرته على توفير الضمانات والبيانات الدقيقة.

ويلاحظ أن العوامل الداخلية حافظت على تأخرها في الأهمية، كمشكلات وعقبات في عملية اتخاذ القرار كعدم وضوح أهداف التمويل، والتعارض في السياسات التمويلية، وصعوبة الاتصال والتعاون بين أقسام وإدارات المؤسسة، وغيرها من العوامل التي تمت دراستها.

ويلاحظ أن البُعد القانوني لم يظهر هنا في عملية المقارنة على الرغم من أن البيئة القانونية سنة 1994م لم تكن أحسن حالاً عنها سنة 2000م، بل على العكس ربما حصل بعض التحسن فيها؛ وذلك لأن هذا البُعد لم تجر دراسته وتحليله في بحث سنة 1994؛ وبالتالي لا يُمكن مقارنته.

3-9- مقارنة حدة المشكلات سنة 2000 و سنة 1994:  
يُبين جدول رقم (3-10) مقارنة حدة المشكلات التي تواجه مؤسسات الإقراض الصغير في عملية اتخاذ قرار التمويل في المجتمع الفلسطيني، وذلك سنة 2000 و 1994:

المشكلات التي تواجه صليبة اتخاذ قرار التمويل...

جدول رقم (3-10)						
مقارنة حصة المشكلات سنة 2000 وسنة 1994						
t-test for Equality of Means						
المشكلة	المتوسط الموزون 2000	المتوسط الموزون 1994	Mean Difference	t	Sig. (2- tailed)	
1- عدم توفر مشاريع تمويل مربحة	2.5000	3.0000	-.5000	-.745	.489	
2- عدم استخدام أساليب علمية في تقييم مشروعات التمويل	2.2500	1.8000	.4500	.739	.479	
3- عدم توفر الكفاءات المدوية لتقييم المشاريع	2.1000	2.2000	-.1000	-.180	.862	
4- عدم توفر رموس الأموال	1.9000	3.0000	-1.1000	-1.181	.294	
5- حالة عدم التكدد و عدم الاستقرار السهبي	3.1000	5.0000	-1.9000	-7.292	.000	
6- حالة عدم التكدد و عدم الاستقرار الموجودة في الاقتصاد	3.4500	5.0000	-1.5500	-5.820	.000	
7- وجود عوائق و قيود من الحكومة	2.4500	2.3333	.1167	.085	.939	
8- عدم وضوح أهداف التمويل	2.2000	2.2000	.0000	.000	1.000	
9- عدم توفر معلومات كافية عن فرص التمويل المتاحة	2.3500	3.0000	-.6500	-2.041	.055	
10- تمارض في السياسات التمويلية	2.1500	1.4000	.7500	1.482	.171	
11- صعوبة الاتصال و التعاون بين الأفراد و الإدارات المختلفة	1.9474	1.0000	.9474	.704	.490	
12- حقله لدخول السوق المالية و الحاجة للخبرة	2.5000	1.5000	1.0000	1.697	.144	
13- صعوبة إيجاد مكرضين مناسبين	2.4000	3.8000	-1.4000	-1.655	.159	
14- صعوبة إيجاد ضمانات في صليبة التمويل	2.9000	3.5000	-.6000	-1.082	.334	
15- صعوبة إتمام (الخروج من) صليبة التمويل	2.0500	3.0000	-.9500	-3.226	.004	
المتوسط الحسابي	2.4165	2.7822	-	-	=	



يتبين من جدول رقم (3-10) أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع المشكلات إلا لثلاث منها فقط ذات فروق إحصائية مصحوبة بمستوى معنوي أقل من 5%؛ مما يمكن الاستدلال معه أن هذه الفروق ذات أهمية، والمشكلات الثلاث هي كما يلي:

- 1- حالة عدم التأكد و عدم الاستقرار السياسي.
  - 2- حالة عدم التأكد و عدم الاستقرار الموجودة في الاقتصاد.
  - 3- صعوبة إنهاء (الخروج من) عملية التمويل.
- ونلاحظ أن حدة وخطورة هذه المشكلات الثلاث سنة 2000 أقل منها سنة 1994.

ويؤكد هذه النتيجة أيضاً أن المتوسط الحسابي لمشكلات سنة 2000 أصغر منه لسنة 1994؛ مما يمكن الاستنتاج معه أن المشكلات بوجه العموم التي تواجهها عمليات التمويل في مؤسسات الإقراض الصغير قد خفت حثتها سنة 2000 عن سنة 1994، وهذا ربما يعود في الأساس إلى تغير الأجواء السياسية التي كانت سائدة في تلك الفترة.

### 3-11- مشكلة الاستقرار السياسي والاقتصادي:

من الواضح من خلال نتائج البحث الحالي، ونتائج بحث سنة 1994، أن عامل عدم توافر الاستقرار السياسي والاقتصادي برز كمشكلة من أولى وأخطر المشكلات التي تواجهها مؤسسات الإقراض للصغير في قرارها بالإقراض للفئات المختلفة، وعدم الاستقرار ناشئ في الأساس من الاحتلال العسكري الإسرائيلي المباشر للمجتمع الفلسطيني (1967-1994)، وسيطرته الكاملة على جميع إمكاناته وموارده، بالإضافة إلى سيطرته على الحدود الجغرافية؛ بحيث يتحكم في كل الصادرات والواردات الفلسطينية، بالإضافة إلى ذلك قامت الحكومة الإسرائيلية بفرض مجموعة من القوانين والأنظمة والقيود والإجراءات استطاعت من خلالها إلحاق الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الإسرائيلي وجعله تابعاً له.

المشكلات التي تواجه عملية تخفيف قرار التمويل...

ولم تستطع السلطة الوطنية الفلسطينية خلال فترة وجودها منذ سنة 1994 تخطي كل العقبات التي فرضتها الحكومة الإسرائيلية، بل استمرت للقيود الاقتصادية في ظل اتفاقية باريس الاقتصادية الموقعة بين منظمة التحرير الفلسطينية وحكومة إسرائيل، واستمرت تحكم إسرائيل في حدود فلسطين الجغرافية، وزاد من الأمر سوءاً سياسة الإغلاقات الأمنية التي تفرضها الحكومة الإسرائيلية على الضفة الغربية وقطاع غزة؛ حيث لا تسمح الحكومة الإسرائيلية بتحريك الأفراد ولا للبضائع من وإلى الأراضي الفلسطينية خلال فترات الإغلاق؛ مما أضرّ بجميع القطاعات الاقتصادية داخل المجتمع الفلسطيني، ومما زاد من أضرار هذه الإغلاقات هو تكرارها المستمر، وطول فترة الإغلاق في كل مرة.

وقد أبرزت وكالات الأمم المتحدة (OSCOT 1997: p.46) الإحصاءات التالية عن أيام الإغلاق الكامل للسنوات التي قامت بها الحكومة الإسرائيلية ضد المجتمع الفلسطيني:

جدول رقم (3-11) نسبة أيام الإغلاق الكامل إلى أيام العمل خلال السنة	
السنة	نسبة أيام الإغلاق إلى أيام العمل
1993	6%
1994	22%
1995	26%
1996	29%
متوسط	22%

مع ملاحظة أن الفترات والأيام التي تعقب أيام الإغلاق مباشرة، لا يتم فيها فتح المعابر بطاقة مائة بالمائة؛ بل يتم رفع الطوق تدريجياً، وتأخذ أياماً وربما أسابيع إلى أن تصل إلى طاقة مائة بالمائة.

وتتبعسُ ليّامُ الإغلاق سلباً على الاقتصاد الفلسطيني، سواءً كانَ هذا الإغلاقَ جزئياً أم كلياً؛ حيثُ ينخفضُ الناتجُ المحليُّ، وينخفضُ نصيبُ الفردِ منه، وينخفضُ مستوى النشاطِ الاقتصادي، وتُحرَمُ العمالةُ الفلسطينيةُ من العملِ داخلِ الخطِّ الأخضرِ، ويُمْنَعُ عبورُ الموادِّ الخامِ أو تصديرُ للمنتجاتِ، وتزدادُ نسبةُ البطالةِ وينخفضُ معدّلُ التشغيلِ، هذا عدا تدميرِ للبنيةِ الأساسيةِ وتدميرِ للقطاعاتِ الإنتاجيةِ الفلسطينيةِ الصناعيةِ منها والزراعيةِ والسكنيةِ والبحريةِ (اصطياد الأسماك) والسياحيةِ (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان: 2001)، لأغراضٍ أمنيةِ إسرائيليةٍ أو لأغراضٍ انتقاميةٍ، سواءً على أيدي قواتِ الجيشِ الإسرائيليِّ بأوامرٍ مباشرةٍ من الحكومةِ الإسرائيليةِ، أو على أيدي المستوطنينِ الإسرائيليينِ داخلِ الأراضي الفلسطينيةِ بحمايةِ جيشِ الدفاعِ الإسرائيليِّ المباشرةِ أو غيرِ المباشرةِ؛ وهذا بالضرورةٍ في النهايةِ سيؤثرُ سلباً على جميعِ المواطنينِ الفلسطينيينِ بمن فيهمِ المدنيينِ، وبالتالي يؤدي إلى صعوبةٍ في سدادِ المدينِ للاكساطرِ المستحقةِ عليه للمؤسسةِ، ممّا يجعلُ هذا العاملَ (الاستقرار السياسي والاستقرار الاقتصادي) حاضراً في ذهنِ مُتخذِ القرارِ بصورةٍ دائمةٍ ومستمرةٍ مُنعكساً على إجراءاتِ التمويلِ وضماناتهِ التي تُطلبُ من المتعاملِ.

#### 4- خاتمةٌ وتوصياتٌ :

##### 4-1 خاتمةٌ:

انحصرَ هدفُ هذا البحثِ في محاولةٍ الإجابةِ عن بعضِ الأسئلةِ التي أثيرتِ حولَ عملِ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ، وتركزتِ هذهِ الأسئلةُ على الآتي:

• ما أهمُّ العوائقِ والمشكلاتِ والصعوباتِ التي تعترضُ عملَ مؤسساتِ الإقراضِ الصغيرِ في المجتمعِ الفلسطينيِّ؛ وبالتالي تُشكّلُ عقبةً في قرارِ التمويلِ؟ وما مدى خطورةِ كُلِّ مشكلةٍ تعترضُ عملَ هذهِ المؤسساتِ مقارنةً بغيرها من المشكلات ؟ .

المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ قرار التمويل...

هل تختلف خطورة هذه المشكلات الآن عما كانت عليه سنة 1994؟، أي مقارنة نتائج البحث الحالي بنتائج بحث آخر تم إعداده مسبقاً (عاشور، 1994)، وهل تختلف عن نتائج البحوث الإقليمية (إيرانسما وشوالي، 1999).

تشير نتائج البحث الحالي إلى أن هناك ثلاث عقبات تصدر قائمة مشكلات عملية اتخاذ قرار التمويل في مؤسسات الإقراض الصغير، وهذه العقبات لثلاث مرتبة حسب درجة أهميتها وخطورتها تتمثل في: البُعد القانوني، والبُعد السياسي والاقتصادي العام (البيئة المحيطة)، والبُعد العملي طالب التمويل، ويبدو بصفة عامة أن نتائج الأبحاث السابقة (عاشور، 1994) و(إيرانسما وشوالي، 1999) تُعزّد نتائج البحث الحالي، فعند توافر الاستقرار الاقتصادي والسياسي يشكل عقبة من أهم العقبات في عملية اتخاذ قرار التمويل في مؤسسات الإقراض الصغير، وقد زاد من صعوبة هذا العامل عامل آخر يختص به المجتمع الفلسطيني، وهو العامل للقانوني؛ حيث ترك الاحتلال العسكري الإسرائيلي (1967-1994) المجتمع الفلسطيني مع بنية قانونية متخلفة لا تلبي حاجاته، ولا تساعد على عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما انعكس على قدرة مؤسسات الإقراض للصغير في عملية اتخاذ قرار التمويل، وقد اعتبرته مؤسسات الإقراض الصغير مشكلة في أكثر من صورة من عدم كفاية القوانين، وعدم وجود محاكم متخصصة في الشؤون التجارية والمعاملات المالية، والتي تضمن معاملة الحالة بما يتناسب معها من إجراءات، وعدم التزام كامل بتطبيق نتائج التقاضي، وكل هذه المظاهر تؤكد الحاجة إلى بنية قانونية جديدة قادرة على تلبية حاجات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والتنمية.

وقد برزت العوامل المتعلقة بالعمل كإحدى العقبات التي تُصعب عملية اتخاذ قرار التمويل، وتمثل البيانات الدقيقة والصحيحة عن طالب التمويل ومشروعه جزءاً أساسياً في عملية اتخاذ القرار، ونتيجة لعدم الاهتمام بالنظم المحاسبية نجد أن أصحاب المشاريع لا يملكون بيانات دقيقة وهذا يعوق عملية اتخاذ قرار التمويل في المؤسسة، كما أن ضعف قدرة العميل على توفير الضمانات تشكل عقبة أخرى.

وهكذا نجد مؤسسات الإقراض الصغير ومتخذي قرارات التمويل فيها يدورون

في حلقة متكاملة من التشكيك، ومن عدم الثقة وعدم الاطمئنان؛ ففي ظل عدم توافر البيئة القانونية السليمة ذات الكفاءة، والتي تحمي المؤسسة وأموالها وحقوقها، تحتاج المؤسسة إلى مزيد من الضمانات التي تحفظ حقوقها، ونحتاج إلى مزيد من البيانات الدقيقة عن المشروع طالب التمويل ومركزه المالي، وهذا لا يتوافر لجميع المشاريع الصغيرة والحرفية العاملة في فلسطين؛ مما يقلل كاهل طالب التمويل، ويزيد من صعوبة الأمر - أيضاً - عدم توافر مؤسسات تسهل عملية اتخاذ قرار التمويل كمؤسسة ضمان القروض؛ مما يؤدي إلى زيادة إجراءات طلب التمويل، وزيادة وقت اتخاذها؛ وهذا يقلل في النهاية من كفاءة المؤسسة في منح التمويل.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مؤسسات الإقراض للصغير لا تعاني كثيراً من بنيتها التنظيمية وقدرتها على الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة لها، وأن العوامل الداخلية والتنظيمية لا تشكل عقبة في عملية اتخاذ قرار التمويل، كما تشير نتائج الدراسة الحالية إلى توافر الأموال اللازمة للتمويل لدى هذه المؤسسات.

مما تقدم يتبين أنه يمكن قبول الشق الأول من الفرض الأول ورفض الشق الثاني منه؛ فقد تبين من نتائج هذه الدراسة عدم تساوي الأهمية النسبية للأبعاد الخاصة بمشكلات قرارات التمويل لدى مؤسسات الإقراض للصغير العاملة في المجتمع الفلسطيني، وعليه قبل الشق الأول من الفرض الأول. بينما تبين من نتائج هذه الدراسة أن أخطر بُعد هو البعد القانوني وليس بُعد البيئة العامة المحيطة بمؤسسات الإقراض للصغير كما كان متوقفاً؛ وعليه رفض الشق الثاني من الفرض الأول.

كما يتبين من نتائج الدراسة أنه يمكن قبول الفرض الثاني؛ حيث تبين أن الأهمية النسبية لمشكلات قرارات التمويل التي تواجهها مؤسسات الإقراض للصغير العاملة في المجتمع الفلسطيني سنة 2000 أقل أهمية وأقل خطورة من المشكلات التي كانت تعانيها تلك المؤسسات سنة 1994.

#### 4-2- توصيات :

تستدّر نتائج الدراسة الحالية إلى أن هناك ثلاثة مصادر من المشكلات تعاني منها مؤسسات الإقراض الصغير في عملية اتخاذ قرار التمويل في فلسطين وهي : المشكل القانوني، والمشكل السياسي والاقتصادي العام، والعمل طالب للتمويل.

إن إمكان تحسين الوضع الاقتصادي والسياسي العام لا يتوقف فقط على قدرة المجتمع الفلسطيني وإرادته وحده، ولكن ما يملكه المجتمع الفلسطيني ويستطيع تحسينه والتأثير فيه هو تحسين البنية القانونية وزيادة كفاءتها بما يؤدي إلى تسهيل اتخاذ قرارات التمويل.

فالقوانين تحتاج إلى تحديث الموجود منها بما يتناسب وواقع المجتمع الفلسطيني، ومن قوانين جديدة، خاصة قوانين تجارية ومالية، تحكم المعاملات التجارية والمالية، وكذلك مطلوب إيجاد تنظيم قضائي متخصص في المعاملات التجارية والمالية وسرعة البت فيها، وفوق ذلك وقبله مطلوب سيادة القانون واحترامه وتطبيقه على جميع أفراد المجتمع دون استثناء.

كما أن هناك جانباً يستطيع المجتمع الفلسطيني تحسينه وهو تحسين قدرة أصحاب المشاريع الإدارية، وجعلهم يدركون أهمية البيانات المنظمة والسليمة عن منشاتهم، وهناك أكثر من جهة تستطيع المساهمة في هذا المجال، ومن ذلك الجامعات، عبر مناهج الريادة والمشاريع الحرفية والصغيرة جداً، ووزارات التجارة والصناعة والاقتصاد، والمؤسسات المهمة بتمتية القطاعات الإنتاجية للصغيرة في فلسطين.

كما يمكن القيام بنفس هذا البحث مستقبلاً لمقارنة النتائج، ومعرفة المشكلات التي تم حلها، والمشكلات التي لم تحل، وكذلك يمكن اختيار مجتمع آخر وإجراء البحث عليه كالمصارف مثلاً والمؤسسات المالية، وتحديد ما إذا كانت مشكلاتهم مختلفة عن مشكلات مؤسسات الإقراض الصغير، وكذلك يمكن الخروج بصورة كلية عن المشكلات التي تواجه التمويل والإقراض والتسهيلات المصرفية في فلسطين.

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية:

1. براتيسا، جوديث؛ ورفيقة شوالي. *إدماج التمويل للبالغ الصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا*. مجموعة تنمية القطاع الخاص والقطاع المالي، البنك الدولي، 1999.
2. جبر، ناصر. *مؤسسات الإقراض غير الحكومية*. ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل حول دور مؤسسات الإقراض في تنمية الريادة في فلسطين، UNIFEM. وملتقى الإقراض للمشاريع الصغيرة، الجامعة الإسلامية بغزة، 6 و12 ديسمبر 1999.
3. جبر، هشام. *الاستثمار في القطاع المصرفي والمالي*، أوراق عمل مقدمة في المؤتمر الدراسي المنعقد في غرفة تجارة وصناعة رام الله والبييرة واللقاء، 6 - 2 - 1994.
4. جبر، هشام. *أساليب وأجهزة وإكفايلات لتمويل الصناعي*. *شؤون تمويلية*. ملتقى الفكر العربي، أكتوبر 1992، ص ص 42 - 49.
5. حسين، محمد صالح. *مؤسسات الإقراض المحلية، مجلة شؤون تمويلية*. ملتقى الفكر العربي، العدد الخاص بالتمويل في فلسطين، لقمص، مج 5، ع 1، أبريل / نيسان 1995.
6. الرئيس، لست أريس. *العلاقة بين مؤسسات الإقراض والبنوك*، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل بعنوان : *مؤسسات الإقراض غير الحكومية إلى أين ؟*. مؤسسة التعاون من أجل التنمية بغزة، 29 أكتوبر 1994.
7. مطلة للاند الفلسطينية : *التقرير السنوي* : 1995، 1999.
8. عاشور، يوسف حسين محمود. *آفاق للنظام المصرفي الفلسطيني*. غزة، فلسطين، 2003.
9. عاشور، يوسف حسين محمود. *المشكلات التي تواجهها مؤسسات الإقراض في قطاع غزة ورشة عمل*، القاهرة: مؤسسة للتعاون من أجل للتنمية، 1994.
10. عبد الهادي وآخرون. دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم وتطوير قطاع المشاريع الصغيرة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتشغيل في فلسطين، رام الله، أيار/مايو، 1998.
11. لطن، ميمون إبراهيم. *نحو برامج الإقراض التي تستهدف الفقر القحرام والنساء*، ورشة عمل بعنوان مؤسسات الإقراض غير الحكومية إلى أين ؟. مؤسسة التعاون من أجل للتنمية بغزة، 29 أكتوبر 1994.
12. مركز العمل التنموي: *نحو مؤسسات الإقراض في التنمية المحلية*. (بأسئلة الكتب للتنمية، 5) 1991.
13. *ملتقى الإقراض الصغير والصغير جداً في قطاع غزة*، برشور حول مؤسسات الإقراض الصغير جداً، غزة، 2000.

### المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ قرار التمويل...

14. مركز الحقوق بجامعة بيرزيت. *البينة القانونية في فلسطين*، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنشيل في فلسطين، رام الله، أيار/مايو، 1998.
15. المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان. *نشرة خاصة حول الإغلاق الإسرائيلية الشامل على قطاع غزة*، ع 33، 22 فبراير 2001.
16. صالح، عبد الجواد. *الأوضاع العسكرية الإسرائيلية*، ج 1، 1986.
17. *فائق الفلسطينية للإغراض والتنمية*: التقارير السنوية، 1999-2001.
18. قصبي، جورج؛ وأطول منصور. *الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في الضفة الغربية وقطاع غزة* (1984-1998). *الموسوعة الفلسطينية*، القسم الثاني، مج 1. بيروت، 1990.

### ثانياً : المراجع الأجنبية:

1. Abugre, Charles. When Credit is not Due-Financial Services by NGOs in Africa, *Small Enterprise Development, An International Journal*, Vol. 4, No.4, Dec., 1993.
2. Charitononko, S. Practices Affecting the Environment for Micro-finance in the West Bank and Gaza. *ISAMI*, Feb. 2001.
3. Grady, Heather M. & Theis Joachim. Credit in the West Bank and Gaza Strip. *Small Enterprise Development, An International Journal*, Vol. 4, No.2, June, 1996.
4. Hulme, David. Replicating finance Programmes in Malawi and Malaysia. *Small Enterprise Development, An International Journal*, Vol. 4, No.4, Dec. 1993.
5. Kesterton, Anne. Finance for Micro Enterprise - Innovation from Kenya. *Small Enterprise Development, An International Journal*, Vol. 4, No.2, June, 1993.
6. Nabris, Khalid. Group Guaranteed Lending and Saving Program in the West Bank and Gaza Strip. *Baseline Survey*", Save the Children, West Bank and Gaza Strip, Sep. 1997.
7. OSCOT "UN". Economic and Social Conditions in the West Bank and Gaza Strip. *Quarterly Report*, Winter - Spring 1997, Gaza, April 1997.
8. Thomas, J. J. Replicating the Grameen Bank - the Latin American Experience. *Small Enterprise Development, An International Journal*, Vol. 6, No.2, June, 1995.
9. UNCTAD. *The Palestinian Financial Sector Under Israeli Occupation*, UNCTAD/ST/SEU/Rev.1, 1989 .
10. World Bank. *Credit Guarantee Schemes for Small & Medium Enterprises*. 1997.
11. World Bank. *Making Micro-finance Work in the Middle East and North Africa*. 1998.



## الملاحق

### ملحق رقم (1)

نتائج اختبار درجة الارتباط بين متغير وظيفة مالي الاستبيان وباقي المتغيرات

وظيفة مالي الاستبيان		
1.000	وظيفة مالي الاستبيان	
-.314	عدم توفر مشاريع تمويل مريحة	
.127	عدم رغبة الإدارة في زيادة حجم التمويل	
.065	عدم استخدام الأساليب العلمية في تقييم مشروعات التمويل	
-.108	عدم توفر الكفاءات المدربة لتقييم المشاريع	
-.072	عدم توفر رؤوس الأموال	
-.288	حالة عدم التأكد و عدم الاستقرار السياسي	
-.035	حالة عدم التأكد و عدم الاستقرار الموجودة في الاقتصاد	
-.102	وجود عوائق و قيود من الحكومة	
-.330	وجود عوائق و قيود من سلطة النقد	
.117	عدم وضوح أهداف التمويل	
.132	عدم توفر معلومات كافية عن فرص التمويل المتاحة لدى المؤسسة	
.158	عدم وجود خطة واضحة للتمويل لدى المؤسسة	
.163	عدم وجود شخص أو قسم متخصص في دراسة و متابعة طلبات التمويل	
-.152	عدم وجود الصلاحيات الكافية لاتخاذ قرار التمويل	
-.033	عدم تواجد متخذ القرار النهائي في التمويل بالقرب من العملية	
.048	صعوبة الاتصال و التعاون بين الأفراد و الإدارات المختلفة	
-.173	صعوبة الاتصال بالرئيس المباشر	
-.127	عدم توافق الآراء مع متخذي القرار	
-.036	تعارض في السياسات التمويلية الموجودة داخل المؤسسة	
.015	تقلص التعميمات الصادرة من الإدارة الخاصة بالتمويل مع بعضها البعض	
.108	سرعة تغيير التعميمات الخاصة بالتمويل	

### تليع ملحق رقم (1)

نتائج اختبار درجة الارتباط بين متغير وظيفة مالى الاستبيان وباقي المتغيرات

وظيفة مالى الاستبيان	
109.	عدم وجود الصلاحيات الكافية لاتخاذ قرار التمويل
000.	طول الفترة التي يصدر فيها قرار التمويل واستعمال العميل له
458(*)	الحاجة لتطوير برنامج الكمبيوتر ليكون أكثر ملاءمة للتمويل
225.	حدافة الدخول للسوق المالية و الحاجة للغيرة
102.	عدم وجود دراسات مسبقة عن سوق التمويل لدى المؤسسة
-068.	صعوبة إيجاد مقترضين مناسبين
057.	عدم دقة البيانات المالية التي يقدمها رجال الأعمال عن منشاتهم للمؤسسة
-087.	عدم دقة المستندات و العقود المقدمة من رجال الأعمال للمؤسسة
-592(**)	عدم وجود خطة واضحة للتمويل لدى طالب التمويل
-439.	عدم وضوح الهدف الذي سيستخدم فيه التمويل لدى طالب التمويل
-078.	صعوبة إيجاد ضمانات في عملية التمويل
-127.	صعوبة إنهاء (الخروج من) عملية التمويل
-169.	عدم توفر المناخ الاستثماري المناسب
-031.	عدم توافر القوانين الكافية لضمان حقوق المؤسسة
-055.	عدم وجود محاكم متخصصة لرفع دعاوى و قضايا ضد المماطلين
030.	طول فترة التقاضي في المحاكم
-17.	عدم الرغبة في اللجوء للقضاء (للعوامل الاجتماعية)
386.	التهاون في تنفيذ أحكام القضاء من قبل إدارة المؤسسة
258.	للتهاون في تنفيذ أحكام القانون من قبل المحكمة
-120.	للتهاون في تنفيذ أحكام القانون من قبل الشرطة
-096.	عدم وجود اراضي "طابو" بأسماء العملاء كضمان

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## **Problems Hinder Lending Decision Making Processes at Micro Finance Institutions In Palestine**

**Dr. Yousif H. Ashour**

Commerce College

The Islamic University, Gaza - Palestine

### **ABSTRACT**

Micro Finance Institutions (MFIs) in Palestine were found during the Israeli military occupation. Its emergence in the Palestinian society was as a result of bad need for loans and other banking services. This situation created a state of stagnation in the economy. Therefore, some foreign donors felt that it would be appropriate to help the Palestinian productive sectors. Thus, they started to establish MFIs in West bank and Gaza Strip in the eighties of last century.

MFIs raised many questions in the Palestinian society concerning their practices and objectives. The aim of the current research is to identify those problems that hinder lending decision making processes in these institutions.

A questionnaire was designed to gather data. Three problems were clustered. The first is the lack of sufficient legal framework. The second is the lack of political and economical stability. The third is that clients experience difficulties in providing MFI with the required collateral. Also, clients do not keep reliable data about their businesses. Internal organizational environment does not seem to constitute hurdle. It seems that there is no positive correlation between respondents' positions and problems face MFIs. It seems that the findings of the current research are authenticated by other local and regional research findings.

# مجلة السودان لِلإدارة والتنمية

مجلة علمية تعنى بقضايا التنمية  
الإدارية والاقتصادية والاجتماعية



رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور محيي الدين صديق عبد الله  
مدير عام أكاديمية السودان للعلوم الإدارية

تصديرها

أكاديمية السودان للعلوم الإدارية  
ص.ب. 2003 الخرطوم  
جمهورية السودان

## البحث العلمي وتطوير الإدارة العربية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق

د. رمضان الشراح (\*)

### مقدمة :

بعد انهيار الاتحاد السوفيتي بدأ معظم الدول الاشتراكية في التخفيف من دور الدولة في توجيه وإدارة الاقتصاد القومي والعمل على التوجه نحو اقتصاد السوق، كما أخذ الكثير من الدول النامية نفس الاتجاه، وخاصة الدول التي تعرضت إلى متاعب اقتصادية واستعانت بالمؤسسات الدولية لعلاج هذه المتاعب، وبذلك توسع الكثير من الدول في تطبيق الخصخصة، ولتندرت ظاهرة التحرر الاقتصادي.

وبالإضافة لما سبق، اتسعت ظاهرة العولمة، والتي ساعد على انتشارها العديد من المتغيرات الاقتصادية الدولية، مثل التكتلات الاقتصادية ومنظمة التجارة الدولية.. إلخ. والتوجه نحو اقتصاد السوق، واتساع ظاهرة العولمة يتطلبان مهارات وخبرات إدارية معينة في الإنتاج والتسويق والإدارة تختلف عما كان سائداً في ظل هيمنة الدولة وسيطرة القطاع العام، كما يتطلبان دوراً جديداً للدولة في توجيه وإدارة الاقتصاد القومي، مبني على التوجيه واستخدام أدوات السياسة المالية والتنقيذ، دون التدخل المباشر والواسع كما كان في السابق. والإدارة العربية، بالرغم من تحسن مستواها في الأعوام الأخيرة، لكنها لا تزال تعاني من بعض المشكلات والتي تحد من أثرها على تنمية وتطوير الإنتاج والتسويق في الدول العربية، ومن هذه المشكلات نجد أن في الجهاز الحكومي مظاهر عديدة تشير بوضوح تام إلى أن هناك قصوراً في أساليب العمل - وخاصة الإداري منها - يحول دون الاستفادة القصوى من استغلال الموارد المتاحة قومياً. ومن مظاهر المشكلة الإدارية في الدول العربية، الأفق المحدود للمنظمين في هذه الدول، وسوء توزيع

(\*) أستاذ مشارك، كلية الدراسات التجارية، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - دولة الكويت.

الاختصاصات، والإدارة العائلية للمنشآت، واستخدام أساليب إدارية تقليدية، بالرغم من توجهه نحو استخدام أحدث الأساليب الفنية في الإنتاج. هذا بالإضافة إلى عدم وجود طبقة من القادة الأكفاء القادرين على إدارة المنشآت تبعاً للأساليب العلمية الحديثة وانخفاض مستوى الإنتاجية، سواء بالنسبة للعمل أو لرأس المال، كما أن الصورة العامة للعمل في الأجهزة الحكومية تتمثل في البطء الشديد، والتكرار، والأزواج في الإجراءات، وعدم تحديد الاختصاصات، وللتهرب من تحمل المسؤولية.

وهذا يعني أن الإدارة العربية تعاني من قصور، ولا بد من العمل على تطويرها، وهنا يأتي دور مؤسسات البحث العلمي في العمل على توظيف نتائج البحوث لخدمة وتحسين الإدارة العربية من أجل تحقيق أهداف التنمية في هذه الدول.

ويحتل البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتوطينهما ودعمهما مادياً ومعنوياً مكانة مهمة في سلم الأولويات والاهتمامات لجميع الدول، وذلك لأن نتائج التقدم في هذا المجال تعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على مستوى التقدم في مختلف نواحي الحياة، فالدول التي تعرف كيف تطبق مخرجات البحث العلمي، نجدها دائماً تحتل مكان الصدارة في مجالات عديدة سواء كانت في مجال التصنيع أم في مجال تقديم الخدمات.

وهنا تظهر مشكلة البحث، والتي تجسدها التساؤلات الآتية: ما هي أسباب تخلف الإدارة العربية؟ وما هي الدواعي التي تحتم تطويرها، وما هو الدور المتوقع للبحث العلمي في هذا التطوير، وذلك في ظل ظروف وإمكانات الدول العربية؟

#### أهمية البحث :

إذا كان القطاع الصناعي يعتبر من أهم القطاعات الإنتاجية التي تحتاج إلى ممارسة البحث العلمي، بهدف تطوير وتحسين مستوى الأداء والتغلب على المشكلات الفنية وتعزيز القدرة التنافسية، فإن القطاع الإداري أيضاً في حاجة ملحة للتطوير والتحديث، حتى يتمكن من القيام بدوره في ظل الثورة العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية، وأيضاً في ظل العولمة والتحول نحو اقتصاد السوق والمنافسة الدولية.

ونظراً لأهمية البحث العلمي في تطوير الإدارة العربية، سوف نستعرض في هذا البحث التوجه نحو اقتصاد السوق ومتطلباته الإدارية، وواقع الإدارة في الوطن العربي، وأهمية دور الجهاز الحكومي في ظل التحول نحو اقتصاد السوق، ثم نشير إلى البحث العلمي من حيث مفهومه وأهميته الاقتصادية، والمشكلات التي تواجهه في الدول العربية، وأيضاً الآثار المتوقعة لنتائج البحث العلمي على الجهات الحكومية والمؤسسات العامة، وذلك على النحو التالي :

#### أولاً: التوجه نحو اقتصاد السوق ومتطلباته الإدارية :

في هذا الجزء نوضح فلسفة السوق، والمهارات الإدارية التي يجب أن يتحلى بها القائمون على إدارة المشروعات في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق، والدور المتوقع للدولة في ظل هذا التوجه.

#### 1- التوجه نحو اقتصاد السوق واتساع ظاهرة للعولمة :

النظام الاقتصادي يعمل على تحقيق أهداف معينة عامة وخاصة، وبذلك يحتاج إلى إدارة تضبط عملياته وتحقق أهدافه. وحتى أوائل القرن العشرين سادت في الدول الرأسمالية نظرية اقتصادية أطلق عليها "النظرية الكلاسيكية"، وهذه النظرية ترى أن الدولة يجب ألا تتدخل في النشاط الاقتصادي، وإنما يقتصر دورها على تقديم بعض الخدمات العامة الضرورية، كما ترى هذه النظرية أن السوق هو خير مدير للنظام الاقتصادي، ففي السوق يلتقي العرض مع الطلب، وتتحدد الأسعار التي يقبلها الجميع، وهذه الأسعار تمثل إشارات التحكم التي تخرج من السوق - والذي يمثل في هذه الحالة النظام المدير - ويسترشد المنتج بهذه الأسعار في تحديده للكميات المنتجة والمروضة، كما يسترشد بها المستهلك في تحديده للكميات المطلوبة من السلع المختلفة.

وتقوم فلسفة السوق - كما هو معروف - على فرضيات أساسية تدخل بها كتابات علم الاقتصاد، وفي مقدمة هذه للفرضيات وجود اقتصاد يستند إلى التخصص، وتقسيم العمل، ومن ثم التبادل النقدي على نطاق واسع، وهذا الاقتصاد بمؤسساته القائمة

وتنظيماته والتشريعات الحاكمة لعملها يتيح حريات التملك والعمل والإنتاج والتحول والتنقل والتبادل. أي يتيح حرية اتخاذ القرارات بما يهيئه من إمكان وحرية الاختيار (حافظ، 1994).

وحتى تكتمل هذه الفرضيات، فإن مفهوم السوق يستند إلى مبدأ كمال السوق، وهذا المبدأ مفاده سيادة الحالة الطبيعية للسوق، وهي ظروف المنافسة الكاملة، كشرط أساسي لعمل آلياته بكفاءة. وشروط المنافسة الكاملة هي (العدل، 2001) :

أ- كبر عدد البائعين والمشتريين، وذلك حتى لا يتحكم بائع أو مشترٍ واحد في السوق.  
ب- تجانس وحدات السلعة المنتجة، وذلك حتى لا يفضل المشتري سلعة منتج معين على سلعة منتج آخر.

ج- حرية الدخول إلى النشاط الاقتصادي والخروج منه، بحيث يكون الربح - فقط - هو الدافع للدخول إلى السوق، أو للخروج منه.

د- عدم وجود تكلفة نقل، وذلك حتى لا يتجزأ السوق العام للسلعة إلى أسواق صغيرة.  
هـ- العلم الكامل بأحوال السوق، وذلك حتى لا يدفع المشتري ثمنًا للسلعة أعلى من سعر السوق، أو يبيع المنتج سلعته بسعر أقل من سعر السوق.

ومن هذه الشروط نلاحظ أن السوق هو المدير للنشاط الاقتصادي، ويمارس السوق إدارته من خلال الأسعار، وهذا يعني أن السوق عبارة عن "يد خفية" تدير النظام الاقتصادي بحيداً وموضوعية، دون تفرقة بين أحد المتعاملين فيه.

والواقع أن النظرية الكلاسيكية تتحدث عن نظام اقتصادي مثالي وغير واقعي، فالحرية المطلقة غير موجودة، كما أن شروط المنافسة الكاملة غير موجودة في الواقع العملي، فالمتعاملون فيهم الكبير والصغير، والكبير لديه فرصة أن يتحول إلى محتل.. إلخ. وهذا يعني أن السوق قد فشل في توجيه الاقتصاد للقومي.

ولذلك طالب "كينز" بضرورة تدخل الدولة وتوجيهها السوق من خلال أدوات السياسة المالية والسياسة النقدية، كما ظهرت الدول الاشتراكية، والتي يقوم نظامها الاقتصادي على الملكية العامة والتخطيط الاقتصادي.



وقبل نهاية السبعينيات انحصرت الآراء "الكينزية" الداعية إلى تدخل الدولة، وبرزت الآراء الكلاسيكية الحديثة التي نادى بالحد من دور الدولة، وللقضاء على عوامل عدم الكفاءة في الأجهزة الحكومية والبيروقراطية، وقد أخذ بهذه الآراء معظم الدول الرأسمالية المتقدمة كالمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا، وحتى في الاتحاد السوفيتي قبل انهياره ظهرت آراء تنادي بضرورة الحد من دور الدولة في النشاط الاقتصادي (عبد البر، 1998).

وبعد انهيار الاتحاد السوفيتي بدأ معظم الدول الاشتراكية في التخفيف من دور الدولة والتوجه نحو اقتصاد السوق، كما سلك معظم الدول النامية نفس الاتجاه، وانتشرت ظاهرة التحرر الاقتصادي والخصخصة على حسلب القطاع العام.

وبالإضافة لما سبق اتسعت ظاهرة العولمة، وهي الانفتاح الكبير على العالم، أو هي حركة متدفقة ثقافيًا واقتصاديًا وسياسيًا وتكنولوجيًا بين دول العالم، وتعتبر منظمة التجارة العالمية من أهم للعوامل التي ساعدت على اتساع ظاهرة العولمة، بالإضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات والتكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية وتزايد حركة التجارة والاستثمارات العالمية ... إلخ.

وتأخذ للعولمة جوانب عديدة من بينها عولمة النشاط الإنتاجي، حيث نلاحظ حرية حركة السلع والخدمات والأفكار، وتبادلها الفوري دون حواجز أو حدود بين الدول، وعولمة النشاط المالي واتساع وارتباط أسواق النقد والمال، بعضها ببعض وكذلك وجود كيانات مصرفية ديناصورية عملاقة. هذا بالإضافة إلى عولمة الإدارة، حيث عولمة النشاط المالي والتسويقي والمعلوماتي، وتعامل الإدارة مع عالم يتلشى فيه تأثير الحدود الجغرافية والسياسية.

ولاشك أن التوجه نحو اقتصاد السوق، واتساع ظاهرة العولمة يتطلبان مهارات إدارية معينة بالنسبة للقائمين على إدارة المشروعات تختلف عن تلك التي كانت سائدة في الدول العربية في ظل القطاع العام. كما يتطلبان دورًا جديدًا للدولة في النشاط الاقتصادي،

وذلك من أجل زيادة القدرة على توجيه الاقتصاد الحر وتجنبه حدة مشكلات وأثار التقلبات الاقتصادية ... إلخ. وهذا ما سوف نعرضه في الجزأين اللقائمين.

## 2- المتطلبات الإدارية لمواجهة التوجه نحو اقتصاد السوق والعولمة :

في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق واتساع ظاهرة العولمة، تتعامل الإدارة العربية مع بيئة محلية جديدة، وأيضاً مع عالم يتلاشى فيه تأثير الحدود الجغرافية والسياسية، ويتحرك فيه رأس المال بدون قيود، وينتقل الأفراد فيه بدون قيود أو حدود، وتتدفق المعلومات بدون عوائق، وتزيد أحياناً عن طاقة استيعاب المديرين، كما تتدخل الثقافات وتقتارب الأسواق أو تندمج.

وبذلك تكون الإدارة العربية مطالبة بأن تعايش متغيرات بيئتها المحلية والإقليمية، وتعايش - أيضاً - البيئة العالمية كمطلق أساسي لبلوغ كفاءة وفاعلية الأداء الإداري وزيادة القدرة التنافسية لكل من الإدارة والمؤسسة.

وتتعدد معايير القدرة التنافسية والتي يمكن اعتبارها - من زاوية أخرى - مؤشرات لجودة الإدارة العربية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي (مصطفى، 1999) :

- أ- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة للشاملة.
- ب- مدى تقويض وتمكين العاملين.
- ج- مدى الإهتمام بالتدريب المستمر للعاملين، وقدر المخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة لمحددات، مثل عدد للعاملين ومدى حدة المنافسة.
- د- مدى الإهتمام بالبحوث والتطوير، وقدر المخصصات التي ترصد لهذا الغرض.
- هـ- مدى وجود توجه تسويقي. أي استلهم حاجات ورغبات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، والسعي المستمر للإستجابة لحاجات وتوقعات العملاء، والتكيف مع متغيراتها.
- و- مدى زرع وتنمية روح الفريق على مستوى المؤسسة وقطاعاتها وإداراتها.
- ز- مدى استخدام المديرين المحترفين.

ح- مدى توفر العمالة للماهرة.

ط- مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات مثل : دعم عملية صنع القرار والبحوث والتطوير وتصميم وتطوير المنتج وجدولة العمليات والتسليم للعملاء.

ى- مدى فاعلية إدارة للتكاليف.

ك- قدر الحصة السوقية ونسبتها إلى إجمالي الطلب الفعال في السوق.

هذا بالإضافة إلى معايير أخرى تعكس التحدي الحقيقي لظاهرة العولمة مثل:

أ- مدى استعداد الإدارة العربية للتزود بمهارات للنفذ إلى الأسواق العالمية.

ب- مدى استعداد الإدارة للإنكاف والتكيف مع ثقافات وقيم واتجاهات نابعة عن تعدد الجنسيات والأعراق.

ج- مدى قدرة الإدارة على تكوين رؤية استراتيجية عالمية تأخذ في الاعتبار اختلافات اجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية وتشريعية.

د- مدى استعداد وقدر الإدارة على للتخلي عن قوالب الإدارة التقليدية، واستبدالها بتوجهات إدارية معاصرة تضم التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتسويق العالمي وللممكن من مهارات التفاوض مع إدارات تنتمي لثقافات متعددة.

هـ- مدى قدرة الإدارة على تحليل المنافسة وتصميم استراتيجيات تنافسية في كل من السوق المحلية والأسواق العالمية المستهدفة، بما يساعد على النفذ إلى هذه الأسواق.

مما نقدم نجد أن الإدارة العربية لكي تستطيع أن تواجه تحدي لقتصاد السوق والعولمة، يجب عليها أن تكون قادرة على إدارة مشروعاتها بوعي، وبمظور عالمي، وأن تتحلى بالمرونة والقدرة على تصميم استراتيجيات للإنتاج والتسويق تأخذ في الاعتبار السوق المحلي والعالمي، وأن تهتم بالتكريب المستمر للعاملين، وتهتم بالبحوث والتطوير التي يمكن أن ترفع من كفاءة الإدارة والعاملين.

3- دور الجهاز الحكومي في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق :

شهدت الفترة منذ منتصف السبعينيات بدء ظهور أزمة المجتمعات الاشتراكية والتي ثقافت حتى انتهت بإنهيار الاتحاد السوفيتي، وتوجه معظم الدول نحو اقتصاد

السوق، حتى الصين الشعبية - التي لا تزال تتمسك بالنظام السياسي الشمولي - اتجهت نحو التخصيصية وتعظيم دور القطاع الخاص.

وقد ترتب على ذلك أن تمت إعادة النظر في أساليب إدارة المجتمع، وإدارة الاقتصاد القومي، والحد من تدخل الدول في نشاط مؤسسات الإنتاج، والحد من التخطيط التفصيلي، والاعتماد بدرجة أكبر على المؤشرات الاقتصادية لإدارة النشاط الاقتصادي.

وبالرغم من هذا التوجه، فإن الدولة لا يزال لها دور كبير - من خلال الجهاز الحكومي والمؤسسات العامة - في توجيه وإدارة الاقتصاد القومي، وهذا الدور يتمثل في:

أ- يتحمل الجهاز الحكومي بصفة أساسية مسؤولية إقامة وتطوير وصيانة مشروعات البنية الأساسية الضرورية، لكي يحقق الاقتصاد القومي أهدافه في سر، وطبقاً لمقتضيات الكفاءة الفنية والاقتصادية، مثل خدمات الاتصالات والمواصلات والكهرباء ومياه الشرب والصرف الصحي، وأيضاً مشروعات البنية الأساسية الاجتماعية، مثل الرعاية الصحية والتعليم والضمان الاجتماعي (متولي، 1994).

هذا وإذا كان الجهاز الحكومي هو الذي يتحمل الشطر الأكبر من المسؤولية في المجالات السابقة، لكن ليس هناك ما يحول دون مشاركة القطاع الخاص في كل الأنشطة السابقة، وطبقاً لما تضعه الحكومة من ضوابط وفي ظل رقابتها.

ب- القيام بالمشروعات الاقتصادية التي تحقق مصلحة المجتمع، إذا لم يكن في مقدور الأفراد القيام بها، أو لم يرغبوا في القيام بها. حيث من المعروف أن المشروع الخاص يهدف أساساً إلى تحقيق الربح، في حين أن بعض المشروعات ذات الأهمية البالغة - من وجهة نظر المجتمع - قد لا تحقق أرباحاً، أولاً تحقق أرباحاً إلا في المدى الطويل (موسى، 1999).

ج- توفير مناخ جيد للاستثمار، سواء في ذلك الاستثمارات الوطنية أو العربية أو الأجنبية، مع وضع الضوابط التي تكفل تحقيق مصلحة الوطن قبل أي شيء آخر.

د- علاج عيوب واختلالات الاقتصاد الحر والتي تتمثل في الاحتكار والغش التجاري وسوء توزيع الدخل والثروة والتقلبات الاقتصادية، والتي نفضلها فيما يلي:

### في مجال الاحتكار :

لكي يعمل السوق بآليات منضبطة لابد أن يكون خالياً من الممارسات الاحتكارية على اختلاف أشكالها وأن يكون المستهلك على علم ودراية بأنواع السلع المختلفة وأسعارها ومواصفات الجودة الخاصة بها. وقد نشأ الاحتكار في كثير من الدول العربية في مجال الأعمال والتجارة وفي مجال التمويل المصرفي ... إلخ. والاحتكار له مساوئ عديدة أهمها ارتفاع الأسعار، وعدم التطور، نظراً لغياب المنافسة (أحمد، 1999). لهذا كله تقع على الدول مسؤولية إزالة الاحتكار، وذلك بتحري أسبابه، ووضع التشريعات المانعة لها، حتى تتمكن من توجيه الموارد الاقتصادية إلى الاستخدامات الأفضل.

### في مجال الغش التجاري والصناعي والتهرب الضريبي :

يمكن للدولة أن تواجه الغش التجاري والصناعي سواء أكان ذلك في شكل عدم الالتزام بالمواصفات القياسية أم في التلاعب في تواريخ إنتاج السلع، أو في الأوزان.. إلخ. وذلك من خلال تطبيق التشريعات الصارمة. كما يمكن للدولة أن تواجه التهرب الضريبي عن طريق أحكام نصوص التشريع الضريبي، وتقوية الجهاز الضريبي، ونشر الوعي الضريبي، وحسن استخدام الحصيلة الضريبية، واعداد اللعب الضريبي (لطفي، 2000).

### في مجال سوء توزيع الدخل والثروة :

نظام الاقتصاد الحر بطبيعته يؤدي إلى تراكم الثروة في أيدي أعداد محدودة من الأفراد، كما يؤدي أيضاً إلى سوء توزيع الدخل، سواء التوزيع الشخصي أو التوزيع الوظيفي للدخل. ويمكن للدولة أن تعالج هذه المشكلات من خلال الضرائب سواء أكانت ضرائب تصاعدية على الدخل أم ضرائب تصاعدية على التراكمت.

### في مجال التقلبات الاقتصادية :

لنت التجربة على أن نظام الاقتصاد الحر يتعرض لموجات من الركود والكساد، والدولة من خلال السياسة المالية والنقدية يمكن أن تعمل على تجنب هذه التقلبات، أو على الأقل علاجها في مهدها قبل أن يستفحل أمرها.

هـ- حماية الاقتصاد القومي: في ظل "العولمة" يتنمج الاقتصاد القومي في الاقتصاد العالمي، ويتطلب الأمر حماية الاقتصاد للقومي من مخاطر هذا الاندماج، حيث إنه من المؤكد أن إطلاق حرية للتجارة الدولية، وحرية تنفق رؤوس الأموال الأجنبية بكافة أشكالها، ودون قيود، حقق - دون أدنى شك - مصالح للدول الصناعية المتقدمة، وألحق أضراراً جسيمة بالدول النامية. وعلى النظام الحكومي حماية الاقتصاد القومي من مخاطر هذا الاندماج حتى لا تتعرض لأزمات اقتصادية ومالية، كما حدث لدول النمرور الآسيوية وغيرها من الدول.

مما نضم نجد أن هناك دوراً كبيراً للجهاز الحكومي في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق، وهذا الدور أساسي في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وحتى يمكن تحقيق هذا الدور لابد للجهاز الحكومي أن يتسم بالهيبة والقوة والكفاءة، أي يجب أن تكون الإدارة العامة - كما هو الحال بالنسبة للإدارة الخاصة - على جانب كبير من الكفاءة.

ثانياً: واقع وقدرة الإدارة العربية على مواجهة متطلبات التحول نحو الاقتصاد السوق :

على الرغم من حدوث تحسن ملموس في مستوى الإدارة في الوطن العربي، لكنه لا يزال محدوداً، فهناك العديد من الدول العربية تعاني من نقص شديد في الكفاءات الإدارية، مما يعوق حركة التقدم والتنمية في هذه الدول، ومن مظاهر عدم الكفاءة الإدارية في الجهاز الحكومي والمؤسسات العامة ومنشآت القطاع الخاص ما يلي (لطفي، 2000):

أ - عدم وجود طبقة من الرجال الأكفاء القادرين على إدارة المؤسسات والمنشآت العامة والخاصة تبعاً للأساليب العلمية الحديثة، فالقادة الإداريون المحترفون عنصر نادر في كثير من الدول العربية، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، أهمها عدم تطور برامج الدراسة في الجامعات والمعاهد المتخصصة.

ب- الألق المحدود لكثير من المنظمين في الدول العربية يجعلهم لا يفكرون في تكوين طبقة من المسؤولين قادرة على إدارة المنشآت، تبعاً للأساليب العلمية الحديثة. إن

الكثير منهم يعتقد أن هؤلاء المسؤولين إذا ما اكتسبوا، خبرة عالية في إدارة المنشآت، فإنهم سيطلبون بأجور مرتفعة تحت تهديد ترك هذه المنشآت والعمل بأخرى.

ج- هناك منشآت يديرها شخص ولحد أو عائلة واحدة، وفي ظل هذا النظام من الإدارة العائلية لا يتم اختيار الأفراد تبعاً لمؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم العملية، ولكن غالباً ما يتم هذا الاختيار من بين أفراد العائلة غير ذوي الخبرة.

د- سوء توزيع الاختصاصات، فهناك عدد من الأفراد لا يقومون عملياً بأي عمل، كما أن، مما يؤدي إلى ارتباك العمل، واتخاذ قرارات غير سليمة لا تتفق مع المصلحة، مما يؤدي في النهاية إلى ضعف "إنتاجية" الإدارة.

هـ- هناك مبالغة في مركزية الإدارة ترجع إلى انعدام الثقة من جهة، وإلى صعوبة الحصول على عدد كاف من الأفراد ذوي المؤهلات العلمية العميقة من جهة أخرى.

و - تشكل البيروقراطية الإدارية هيمنة للإدارة على كل نواحي الحياة اليومية للمواطنين سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية منها، كما أن الإدارة - في الكثير من الدول العربية - غارقة في عوائق تقليدية عميقة ومفارقات تاريخية قوية ولا تعرف التغيير المناسب، وتضع نفسها فوق الأشخاص والمجموعات، (عشيق، 2001).

ز - ضعف مسلسل اتخاذ القرار في بعض الدول العربية، وهذا يرجع أساساً إلى نقل الوصاية، وتعدد عمليات المراقبة والمحاسبة، إضافة إلى المركزية المفرطة التي تطبع التنظيم الإداري العربي، والمبالغة في تعدد هياكل لبعض الوزارات، وحتى على المستوى التشريعي نجد أن المصادقة على مشاريع القوانين الجديدة، تتطلب عدة سنوات، وأحياناً يتم تجميدها، وتكمن أسباب ذلك في انعدام التنسيق بين الوزارات وانعدام الأطر المؤهلة لتحليل النصوص التشريعية.

ح - بالرغم من التغييرات الكبيرة التي عرفتها الدول العربية منذ عقد السبعينيات حتى يومنا هذا، فإن الإدارة في بعض هذه الدول تقتنع وتقفز إلى وجود أرشيف منظم، وبالتالي يبقى النشاط الإداري القديم مجهولاً، وغير معروف، على الرغم من اعتباره أرضية أساسية لمعرفة حقيقة الأوضاع الراهنة للإدارة العمومية.

ط- الصورة العامة للعمل بالأجهزة الحكومية في الكثير من الدول العربية هي الببط الشديا والتكرار والازدواج في الإجراءات والتهرب من تحمل المسؤولية والتراخي في الأداء. هذا بالإضافة إلى أن الجهاز الحكومي لا يزال يعمل في ظروف وقوانين لا تتناسب مع المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية المعاصرة.

مما تقدم نجد أن الإدارة في الدول العربية تعاني من قصور وضعف في قدراتها على مواجهة تحديات التوجه نحو اقتصاد السوق والعلومة، فالإدارة العربية مطالبة باكتساب مهارات إدارية عالية لمواجهة المنافسة الإدارية العالمية، وإمكان التعامل مع الجنسيات المختلفة والثقافات المختلفة، ويمكن للبحث العلمي أن يساعد في الوصول لهذه الأهداف، وهذا ما سوف نشير إليه في الأجزاء القادمة.

ثالثاً: مفهوم البحث العلمي ومتطلباته وأهميته الاقتصادية :

نوضح في هذا الجزء من الدراسة مفهوم البحث العلمي وتصنيف أنشطته ومتطلباته وأهميته الاقتصادية على النحو التالي :

1- مفهوم البحث العلمي وتصنيف أنشطته ومتطلباته :

أ - تعريف البحث العلمي وتصنيف أنشطته :

يعرف البعض البحث العلمي بأنه عبارة عن: عملية تقصي الحقائق المتعلقة بمشكلة ما وتصنيفها وتحليلها لإظهار مسبباتها ووضع ما يناسبها من حلول، وذلك بطريقة محايدة وغير منحازة (بيدي، 1987). كما يعرفه البعض الآخر (الداغ، 1988) بأنه: استخدام للفكر البشري بأسلوب منظم ونقيق يمكن من خلاله التوصل إلى حلول علمية للمشكلات المعنية.

كما يعرف (النعمي، 1997) البحث العلمي بأنه عبارة عن: استعمال العقل البشري بأسلوب منظم، لمعالجة المشكلات التي لا تتوافر لها حلول أو للكشف عن حقائق جديدة.



وأما (ديكسون، 1987) فيعرف البحث العلمي بأنه: استقصاء منهجي في سبيل زيادة مجموع المعرفة. ويمثل مجموعة من الأنشطة التي تعتمد المعارف والخبرات والأفكار كمخلات، وتكون مخرجاتها أو نتائجها معرفة جديدة، أو توسيع لمعرفة قائمة، أو تطوير لمنتج معين، أو اكتشاف جديد أو مجموعة من هذه المخرجات.

ومهما اختلفت مفاهيم البحث العلمي، فكلها تشترك في أنه أسلوب منظم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية والحقائق والبيانات لدراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية، دراسة موضوعية بعيدة عن الميول والأهواء الشخصية، للوصول إلى حقائق علمية يمكن تعميمها والقياس عليها.

ويمكن تصنيف أنشطة البحث والتطوير من حيث نوعها إلى عدة أنواع هي: بحوث الأساسية، وبحوث التطبيقية، وبحوث التطويرية، وبحوث مساعدة (رحيم، 2000).  
البحوث الأساسية : وهي البحوث التي تهتم أساساً بالكشف عن أسرار الطبيعة والقوانين التي تحكم علاقات مكوناتها وحركاتها، وذلك دون الالتفات مسبقاً إلى تطبيقاتها التكنولوجية.

البحوث التطبيقية : وهي البحوث التي تهدف إلى التوصل إلى معارف جديدة بغرض استخدامها في تطبيقات عملية (صناعية مثلاً).

البحوث التطويرية: وهي النشاط الخلاق المسبق للهدف إلى زيادة المعرفة العلمية والتكنولوجيا، للوصول إلى تطبيق جديد لمنتجات ووسائل إنتاج متوافرة أو تطوير منتجات ووسائل تصنيع جديدة.

البحوث المساعدة: وهي ذلك النمط من الأبحاث العلمية الهادفة إلى تحسين وسائل العمل في البحث العلمي الأساسي والبحوث للتطبيقية، مثل الخرائط والمعدات والأدوات المستخدمة.. إلخ.

#### ب- متطلبات ومستلزمات البحث العلمي :

هناك متطلبات ومستلزمات للبحث العلمي تتمثل في المتطلبات والمستلزمات البشرية والمادية والمؤسسية عامة لكل الدول، وإن تباينت أوليات البحث العلمي لديها،

حيث تشكل تلك المستلزمات اللبنة الأساسية للنهوض بالبحث العلمي. ومن أهم تلك المستلزمات: استقطاب القوى البشرية وتنميتها، وتمويل البحث العلمي، وتوفير خدمات المعلومات العلمية والتقنية، وتشجيع النشر العلمي، وتطبيق نتائج الأبحاث العلمية (السلطان، 2000).

كما يجب أن يتوافر المناخ العلمي الذي يطمئن نفوس الباحثين ويحفزهم على الإنتاج العلمي، وأيضاً تتوافر المصادر والمراجع والمعامل وميادين التجريب التي تستلزم منها الحقائق، حتى لا تكون البحوث العلمية ككتوبة لا سند لها من الحقائق والبراهين. هذا بالإضافة إلى توفير الظروف الزمانية والمكانية المناسبة للموضوع والباحث، لما يتطلبه البحث من تحكم وانتباه وتركيز (عقيل، 1999).

## 2- الأهمية الاقتصادية للبحث العلمي :

هناك علاقة قوية بين البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية، ودرجة التقدم والتخلف الاقتصادي، ففي الواقع نجد أن البحث العلمي له علاقة قوية بمصادر القوة بإبعادها السياسية والاقتصادية، فالصراعات السياسية والتنافس الاقتصادي من العوامل الأساسية التي ساهمت في إيجاد القناعة والاهتمام بالمشاريع العلمية، من أجل التفوق التقني. ويوضح ذلك مما يلي :

أ - كانت الحرب العالمية الثانية، وما ترتب عليها من تداعيات سياسية وعسكرية - دافعاً وعاملاً مهماً في إسراع العديد من الدول إلى إنشاء الهيئات والمجالس المعنية بوضع سياساتها العلمية. حيث بادرت بريطانيا عام 1964 إلى إنشاء وزارة معنية بالتقنية. كما سعت الدول المتحاربة إلى الاهتمام بالتقنية القائمة على البحوث والتطبيقات العملية للمبتكرات الحديثة، ليس في الصناعات الحربية فحسب، بل في مجالات الهندسة والطب وغيرها من مجالات الحياة اليومية (ليو شنب، 1999).

ب- من الخصائص غير التقليدية للمجتمع الحديث أن هناك سيطرة ديناميكية صناعية على فكر المجتمع واتجاهاته وقيمه وسلوكه، وأصبحت المعرفة العلمية مطلباً ضرورياً وصناعة يقوم نفعها على خطط مدروسة.

وفي المجتمع الحديث أيضاً لم يعد الناتج المحلي في الدول الصناعية يعتمد على المواد الخام والمصادر الطبيعية، بل أصبح يعتمد وبشكل متزايد على المدخلات المعرفية، وأصبحت تكلفة المواد الخام في معظم الصناعات الحديثة منخفضة، ولا تمثل أكثر من 10% من الناتج المحلي لهذه الدول. فمثلاً نجد أن المنتجات الحديثة للدول للصناعة والمتمثلة في برامج الحاسب، والإنتاج الإعلامي، والكيمائيات الناعمة، ومواد الصبيلة، والأعمال الفنية، وصياغة المجوهرات، وصناعة أدوات التجميل - لا تحتوي إلا على جزء قليل جداً من المواد الخام إن لم تكن خالية منها (البعير، 2000).

ج- يلعب البحث العلمي وتطبيقاته التكنولوجية دوراً مهماً في تطور ورعاية المجتمع في أية دولة، فالدول التي تتميز بكفاءة تطبيق مخرجات البحث العلمي، نجدها دائماً تحتل مكان الصدارة في مجالات عديدة، مثل تصنيع الآلات والأجهزة الحربية، وتحكم في مصير العديد من الدول.

وقد برعت الدول الصناعية المتقدمة في ربط البحث العلمي وتطبيقاته التكنولوجية بالتنمية الاقتصادية والإعمار، واستغلت من هذا الارتباط لأقصى الحدود. فمثلاً يعود التحسن في مستوى المعيشة لأفراد هذه الدول بنسبة 60-80% إلى التقدم العلمي والتقني، بينما يرجع هذا التحسن والذي نسبته 20-40% إلى وجود رأس المال (السلطان، 1998) د- إن الربط بين الجهود العلمية والمؤسسات الاقتصادية من العوامل الأساسية التي تؤثر على نمو وتطور الإنتاج العلمي للمجتمع، ففي دول مثل كوريا الجنوبية والصين وتايوان وسنغافورة، هذه الدول عملت على ربط مؤسساتها العلمية والتقنية بمؤسساتها الاقتصادية، وخصصت للموارد المالية اللازمة لتطوير مختبرات للبحث والتطوير وتوسيع إمكاناتها الصناعية والتقنية، مما ساعدها في أن تصبح مناطق عالية النمو، واستطاعت دول مثل كوريا الجنوبية -خلال أقل من عشرين عاماً- أن ترفع من مستوى دخل الفرد إلى مستوى عديد من الدول الأوروبية (زحلان، 1999)، هذه الدولة - كما هو الحال في معظم الدول للصناعة- حاولت رفع معدلات التنمية وتحسين وضعها الاقتصادي بمضاعفة الإنتاج وابتكار "التقانات" وذلك من خلال

البرامج البحثية الوطنية التي يتوافر التمويل اللازم لها من القطاعين الحكومي والخاص (Bae, 1998).

هـ- تستمد الصناعة نجاحها من توافر ثلاثة عناصر أساسية، وهي المنتج الجديد والتسويق الفعال والبحث والتطوير، ومع ظهور المستجدات الاقتصادية الحديثة أصبحت البحوث العلمية هي السبيل الأمثل لمواجهة المنافسة العالمية والتكتلات الاقتصادية والتطور التقني والمعرفي المتسارع، وقد أثبتت التجارب أن هناك علاقة طردية بين حجم الإنفاق على البحوث والتطوير، ومعدلات النمو في المنشآت، وقد أشارت إحدى الدراسات التي طبقت في الولايات المتحدة الأمريكية على أحد عشر قطاعاً صناعياً منها الأغذية والكهرباء والحديد والصلب والزجاج - إلى أن المنتجات الجديدة ساهمت في زيادة المبيعات بنسبة 80% والأرباح بنسبة 30%، وبذلك أثبتت التجارب أن البحث والتطوير يساهمان في زيادة فعالية جميع عمليات الشركات والمنشآت الإنتاجية (رحيم، 2000).

و- تعمل البحوث العلمية على إيجاد منتجات جديدة أو الرقي بنوعية وأداء منتجات موجودة، وغالباً يتم دعم برامج بحوث التطوير من جهات منتجة بفرض المنافسة واكتساب مجالات تسويق جديدة، كما هو حاصل في مجال الهاتف، حيث نجد أن جهود الشركات المنتجة والمنافسة أدت إلى استثمارات كبيرة، وعلى مدى زمني طويل حتى قفزت بتقنية الهاتف إلى ما نراه اليوم.

ز - يلعب القطاع الصناعي من الدول المتقدمة، وكما يتضح من الجدول رقم (1) دوراً بارزاً في مشاريع البحوث والتطوير. فقد وصل متوسط نسبة مساهمة القطاع الصناعي في تمويل مشاريع البحوث والتطوير في بعض الدول الصناعية مثل اليابان نحو 70% والولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك ألمانيا نحو 61% من إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير خلال الفترة 1992-1998.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تقوم استراتيجية البحث والتطوير في القطاع الصناعي على التحكم في مصاريف البحث والإسراع في استثمار نتائجها العلمية من أجل

الحصول على أكبر عائد تجاري منها. ومن الأمثلة على ذلك أن شركة (IBM) والتي احتلت المركز الأول على قائمة الشركات الحاصلة على أكثر براءات اختراع لمدة ست سنوات على التوالي، تمكنت من استثمار براءات الاختراع التي حصلت عليها عام 1998 والتي قدرتها بنحو 2657 براءة اختراع - بعائد وصل إلى مليار دولار، حيث تم تحويل هذه الابتكارات العلمية إلى خدمات ومنتجات تجارية (Larson, 1999).

رابعاً: الفرق بين البحث العلمي في الدول المتقدمة والدول النامية :

نوضح في هذا الجزء من الدراسة الفرق بين البحث العلمي في الدول المتقدمة والدول النامية، وذلك من خلال دراسة أوليات البحث العلمي وحجم الإنفاق المطلق على البحث العلمي ونسبة هذا الإنفاق إلى الناتج المحلي الإجمالي، وعدد العاملين في مجال البحث العلمي، وتمويل البحث العلمي في الدول المتقدمة والدول النامية.

#### 1- بالنسبة لأوليات البحث العلمي :

البحث العلمي بأوليياته وسياساته وأهدافه واهتماماته، بل وألياته واستراتيجياته ينطلق من البيئة التي يتم فيها، فالبحث العلمي نتاج لبشر تحكمهم ثقافات، وتتحكم فيهم عوامل اجتماعية وسياسية واقتصادية، تختلف من مجتمع لآخر، بل ومن وقت لآخر في نفس المجتمع، لذلك قد نتباين أوليات البحث العلمي ما بين الدول المتقدمة والدول النامية.

فمثلاً بالنسبة للدول المتقدمة تأتي الولايات المتحدة الأمريكية في طليعة دول العالم في دعم وتشجيع البحث العلمي، من خلال شبكة واسعة من المؤسسات والمراكز الحكومية وغير الحكومية، وكذلك المراكز البحثية في الجامعات المنتشرة في أنحاء الولايات، سواء في عدد المراكز البحثية، أو في مقدار الدعم المالي المقدم (للعبيد، 1419هـ). وعلى الرغم من اختلاف طبيعة عمل ومجال دعم البحوث في كل مؤسسة ومركز بحثي وتباين السياسات والطرق التي يتم بها حصر الأوليات البحثية، وتوجيه الباحثين للتقدم بمشاريع بحثية تغطي مجالاً معيناً وتخدم غرضاً معيناً، يخدم التوجه العام في الولايات المتحدة الأمريكية والمؤسسات التي تدعمها على النحو التالي :

أ - مؤسسة العلوم الوطنية (NSF): وهي أحد أهم المراكز البحثية الفيدرالية الأمريكية التي تدعم البحوث في مجال العلوم الأساسية، وتهدف إلى تطوير وترقية التطور الهندسي والعلمي في أمريكا، بالإضافة إلى توفير المتخصصين العلميين والمهندسين.

ب- معهد الصحة الوطنية (NIH): وهو أحد أكبر المراكز البحثية المتخصصة في دعم البحوث الطبية والعلوم للصحة. ويهدف إلى الوصول إلى معلومات تساعد وتمنع وتحدد وتشخص وتعالج الأمراض والإعاقات، بهدف الوصول إلى صحة أفضل.

ج- وزارة الزراعة الأمريكية (USDA) : حيث يقوم المجلس المشترك للزراعة والغذاء بالمساعدة في تطوير الخطط والسياسات الحكومية الخاصة بالبحث العلمي والتعليم العالي في القطاع الزراعي. وفي كل عام يقوم المجلس والتعليم العالي بإصدار الأولويات البحثية في العلوم الزراعية والأغذية الأمريكية.

وبالإضافة إلى المراكز السابقة، هناك مراكز أخرى تدعم البحوث في مجال البيئة لسياسة العلم والتكنولوجيا وأولويات البحث العلمي وأهدافه وهي (السلطان، 2000) :

أ- المساهمة في ضمان إمداد الموارد (الطاقة، الغذاء، موارد الماء، المواد الخام) والاستخدام الاقتصادي لها.

ب- المساعدة في توفير بيئة مرغوبة المعيشة فيها، وتقديم الحلول للمشكلات البيئية.

ج- المساهمة في الحفاظ على الصحة.

د - إنتاج أساليب علمية رائدة.

هـ- دعم الأساليب الفنية التي تكون أساساً للتعاون الدولي الياباني، وتضمن القدرة التنافسية للصناعة اليابانية.

وقد حدد المجلس المشار إليه (مجلس العلم والتكنولوجيا) الأسباب الرئيسة التي يرى أنه يمكن بواسطتها تحقيق تلك الأهداف. وضمن الهدف رقم (أ) كما ورد أعلاه، وعلى سبيل المثال، فإن الطاقة تعد الاهتمام الرئيس للمجلس، وعليه فإن برامج الأبحاث المنجزة أو المستقبلية تركز على الاستخدام الأمثل للوقود النووي، والوقود الأحفوري، والطاقة الشمسية، والطاقة الحرارية والترموجوية والهيدروجين.

وفي إطار الهدف الخامس -سابق الذكر- عن دعم أساليب التعاون الدولي، يتحقق هذا المطلب بإثبات الذات على الساحة الدولية، لتسخير العلم والبحث العلمي والتكنولوجيا للدول النامية، مع اهتمام خاص بتلبية احتياجاتها، وكذلك إنشاء نظام مشترك لتبادل العلم والأبحاث العلمية المتطورة، والتكنولوجيا المتطورة بالتعاون مع الدول المتقدمة.

ولضمان القدرة على المنافسة الدولية للصناعة اليابانية، فقد تم التخطيط للتركيز على تطوير أساليب فنية ومنتجات، حيث تمثل مخرجاتها :

أ - قيمة مضافة للإنتاج.

ب- التطوير الذاتي لمنتجات جديدة، وأساليب فنية وأنظمة.

ج- أساليب فنية تتطوي على استخدام عمالة أقل، وعلى ممارسة الترشيد والتبسيط.

أما بالنسبة لألمانيا فهناك مؤسستان أساسيتان للأبحاث بالإضافة للجامعات والمراكز البحثية الأخرى (Schacht, 1998) وتعتمد على الدعم المقدم من الحكومة الفيدرالية الألمانية وحكومات الولايات حيث توفر الحكومة ما يعادل 50% من ميزانية المؤسسة MPG وما يعادل 90% من ميزانية المؤسسة (FHG)، وتقوم المؤسستان بدعم نوعين من البحوث التطبيقية وتتولاه (FHG) ودعم البحوث الأساسية وتتولاه (MPG) حيث يتم التركيز هنا على دعم للبحوث في تخصصات العلوم الطبيعية، والعلوم الطبية، والعلوم الهندسية، والعلوم الاجتماعية والإنسانية.

وفي عام 1996 أصدرت الحكومة الألمانية السياسة والأهداف الرئسية التي ستتبعها المؤسسات البحثية في تحديد أولياتها البحثية والتي من أهمها: تطوير التقنية العالية للوصول إلى ابتكارات جديدة وبحوث الإعداد للمستقبل. وتقوية شبكة البحوث، وتأمين وتطوير الجودة العلمية، وزيادة الحيوية والنشاط الاجتماعي، وتطوير نظام أبحاث لألمانيا الجديدة ودعم للعولمة والتعاون للعالمي.

مما تقدم نجد أن الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وألمانيا، كلها دول متقدمة وتعمل في ظل اقتصاد السوق، وأن أوليات البحث في هذه الدول متشابهة في الكثير من

جوانبها، حيث تعمل على ضمان إعداد الموارد والاستخدام الاقتصادي لها، وتطوير وثيقة للتطور الهنسي والعلمي، وتطوير التقنية العالية للوصول إلى ابتكارات جديدة، ودعم البحوث الطبية والاهتمام بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، وأيضًا تقديم الحلول للمشكلات البيئية المختلفة.

وبالمقارنة مع الأوليات البحثية لدول مجلس التعاون الخليجي - والتي تعتبر من الدول النامية - نجد أن هذه الدول تعمل على تدعيم البحوث المتعلقة بتنوع مصادر المياه واستخراجها والحفاظ عليها، وتطوير الصناعات الغذائية، وإقامة المحاصيل الزراعية لتلائم البيئة الخليجية والثروة الحيوانية والممكية والتنصر وللبيئة الصحراوية والنفط والبتروكيماويات والتطور الإداري والاقتصادي والمشكلات الصحية والتلوث البيئي (عدنان، 2000).

وتختلف أوليات البحث العلمي في هذه الدول عن الوضع السائد في الدول السابقة المتقدمة، ويرجع ذلك إلى اختلاف الظروف الاقتصادية ودرجة التقدم الاقتصادي واختلاف الإمكانيات البحثية بين هذه الدول.

## 2- بالنسبة لمؤشرات تقدم للبحث العلمي :

هناك بعض المؤشرات للبحث العلمي تعبر عن مستوى البحث العلمي في الدولة، وتتمثل هذه المؤشرات في مؤشر إجمالي الإتفاق على البحث العلمي، ونسبة هذا الإتفاق للدخل، ونصيب الفرد من هذا الإتفاق، ومؤشر عدد العلماء والمهندسين العاملين في مجال البحث العلمي. وسوف نستعرض بإيجاز هذه المؤشرات.

### أ - إجمالي الإتفاق على البحث العلمي :

وفقاً لهذا المؤشر -وكما يتضح من الجدول(2)- نجد أن الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر أعلى دول العالم في حجم الإتفاق المطلق على البحث العلمي، حيث بلغ هذا الحجم نحو 198789 مليون دولار عام 1998، وتأتي اليابان في المركز الثاني،



وبنسبة 37% من إجمالي المنفق في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم كندا والصين وألمانيا  
وبنسبة 27%، 20%، 17% على التوالي.

وفي بعض الدول النامية مثل الهند وتركيا وماليزيا، كان حجم هذا الإنفاق  
محدوداً، ولم تبلغ نسبته سوى 11%، 0.01%، 0.01% من إجمالي المنفق في الولايات  
المتحدة الأمريكية، وذلك على التوالي.

#### ب- نسبة الإنفاق على البحث العلمي :

تعتبر نسبة الإنفاق على البحث العلمي من الناتج المحلي الإجمالي من المؤشرات  
المهمة التي تكل على مدى إمكان تقدم البحث العلمي، وكما يتضح من الجدول (2) نجد  
السويد تحتل المركز الأول بنسبة 3.5% من الناتج المحلي الإجمالي، تليها اليابان بنسبة  
3.5%، ثم الولايات المتحدة الأمريكية، بنسبة 2.73%، وألمانيا بنسبة 2.7%، وفرنسا  
بنسبة 2.45% من الناتج المحلي الإجمالي.

وفي معظم الدول النامية نجد نسبة الإنفاق على البحث تقل عن 1%، كما هو الحال  
في الهند وماليزيا وتركيا، حيث بلغت هذه النسبة 0.8%، 0.7%، 0.5% على التوالي.

#### ج- نصيب الفرد من الإنفاق على البحث العلمي :

وفقاً لهذا المؤشر، وكما يتضح أيضاً من الجدول (2)، نجد أن اليابان تحتل  
المركز الأول وبمقدار 940 دولاراً وتليها في الترتيب الولايات المتحدة الأمريكية،  
وبمقدار 705 دولار، ثم السويد وبمقدار 695 دولار، واحتلت استراليا المركز الرابع، ثم  
ألمانيا في المركز الخامس، وينحو 542 دولار للفرد عام 1998.

وفي معظم الدول النامية نجد أن نصيب الفرد من الإنفاق على البحث العلمي  
ضئيل للغاية، فقد بلغ نحو 75، 33، 17، 2 دولار في كل من تركيا وماليزيا وجنوب  
أفريقيا والهند، وذلك على التوالي.

د - عدد العلماء في مجال البحث العلمي :

وفقا لهذا المؤشر، وكما يتضح من الجدول السابق نجد أن اليابان أعلى الدول، حيث يصل فيها عدد العلماء والمهندسين العاملين في مجال البحث العلمي 6327 لكل مليون فرد من السكان، ثم تأتي بعد ذلك الولايات المتحدة الأمريكية والسويد وروسيا وأستراليا في المركز الخامس، وبعد 3170 لكل مليون فرد من السكان.

أما في الدول النامية، فنجد أن هذا المؤشر منخفض، فقد بلغ نحو 355 في الصين ونسبة 2.6% فقط مما هو عليه في اليابان. وفي الهند بلغ نحو 160، وتركيا 264، وجنوب أفريقيا 944 لكل مليون فرد من السكان.

مما تقدم نجد أن الدول المتقدمة تمثل المراكز المتقدمة وفقاً لمؤشرات تقدم البحث العلمي، بينما الدول النامية تحتل مراكز متأخرة بالنسبة لهذه المؤشرات، مع وجود فجوة كبيرة بين الدول المتقدمة والدول النامية.

3- بالنسبة لتمويل البحث العلمي :

في الدول المتقدمة، تقوم الشركات بإفاق أموال متزايدة على البحوث لتطوير المنتجات الجديدة. فإذا كانت الشركة تعمل في بلد ذي ضرائب منخفضة - مثل اليابان وسويسرا فهي تتفق من أموالها الخاصة. أما إذا كانت تعمل في بلد ذي ضرائب مرتفعة، مثل فرنسا أو ألمانيا، فهي تمارس ضغوطاً قاسية على الحكومة لتمويل البحث والتطوير، وبكلتا الطريقتين تضمن الشركات الناجحة في البلدان الغنية تلبية حاجاتها للبحوث.

وبين الجدول (3) نسب التمويل للبحث والتطوير بين القطاع العام والقطاع الخاص في عدد من الدول المتقدمة والنامية.

ويتضح من الجدول أن القطاع الخاص في الدول المتقدمة، يقوم بدور الممول الأكبر لأنشطة البحث والتطوير في الدول الصناعية، يليه القطاع العام والحكومات، التي

تقوم بدعم للبحوث الأساسية وتدريب العلماء والمهندسين والفنيين على وجه الخصوص، تاركة جانب العلوم التطبيقية والتقنية إلى الصناعة والقطاع الخاص.

أما في الدول النامية فالأجاء أن تقوم الحكومات بتمويل الجانب الأكبر من نفقات البحث والتطوير، يليها القطاع الخاص. ومن الواضح أن قيام الحكومات في الدول النامية بتمويل معظم نفقات البحث والتطوير إنما يعود إلى ضعف للقطاعات الإنتاجية فيها عموماً والصناعية على وجه الخصوص.

ويلاحظ أنه في معظم الدول النامية يتم تخصيص الأموال الحكومية للبحوث العلمية بصورة عشوائية، كما أن التقلبات في ميزانيات البحوث تضر باستمرارية المشروعات مما يزيد من انعدام الكفاءة، وهناك قلة من الدول النامية تقوم بتعزيز القدرة على البحوث وتضع لها أولويات واضحة، وتقرر أنظمة أفضل لتخصيص أموال البحوث الحكومية على أساس المراجعة الدقيقة (تقرير للتنمية، 98-1999).

#### 4- بالنسبة لعائد البحث العلمي :

قدرت بعض الدراسات (OECD, 2000) العائد على البحث العلمي في الدول المتقدمة والدول النامية، ففي الدول المتقدمة كل مليون دولار تنفق على البحث العلمي تحقق عائداً منظوراً يقدر بنحو 100 مليون دولار بالإضافة إلى العوائد غير المباشرة التي تستمر لفترة طويلة ويصعب تقديرها ومن هذه الدول الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وسنغافورة وألمانيا وكندا وأستراليا وفرنسا والصين. ويرجع ذلك إلى أن معظم نتائج البحث العلمي يجد طريقه للتسويق الجيد في مختلف المجالات، كما أن نتائج نسبة كبيرة من البحث العلمي تتمثل في العلوم التكنولوجية المتقدمة.

وفي الدول النامية نجد أن العائد على البحث العلمي منخفض فكل مليون دولار تنفق على البحث العلمي تحقق عائداً منظوراً قدره 10 مليون دولار، بالإضافة إلى العوائد غير المباشرة والتي يصعب تقديرها، ومن هذه الدول تركيا وماليزيا والهند، وفي عدد كبير من الدول النامية لم يتعد العائد خمسة ملايين دولار، كما هو الحال في اليونان

والبرتغال والمكسيك والبرازيل. ويرجع ذلك إلى القدرة المحدودة على الاستفادة من نتائج البحث العلمي.

مما تقدم نجد أن هناك فرقاً كبيراً في مجال البحث العلمي بين الدول المتقدمة والدول النامية ويمثل ذلك في اختلاف أوليات البحث العلمي واختلاف حجم الإنفاق على البحث العلمي ونسبته إلى الناتج المحلي الإجمالي ونصيب الفرد من هذا الإنفاق، وأيضاً الاختلاف الكبير في أسلوب التمويل والعوائد المحققة من البحث العلمي. وهذا يتطلب من الدول النامية - ومنها الدول العربية - ضرورة الاهتمام بالبحث العلمي وتطويره.

#### خامساً : الأوضاع الراهنة للبحث العلمي في الدول العربية :

يشهد للعالم العربي منذ سنوات عدة اهتمامات كبيرة بالبحث العلمي والدراسات ما بعد الجامعية، وانطلاقاً من هذا الاهتمام بدأت عمليات البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعات والمؤسسات ومراكز البحوث العربية حاملة معها الكثير من الوعود والآمال والطموحات، لكن النتائج لم تكن بالصورة التي تفي بتلك الآمال والطموحات، وسوف تشير في هذا الجزء من الدراسة إلى واقع البحث العلمي وموقعاته في الدول العربية:

#### 1- واقع البحث العلمي في الدول العربية :

بالنظر إلى المجتمعات العربية، تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من تقدم أوجه النشاط العلمي وتزايد عدد العلماء والمفكرين لكن المؤسسات البحثية الموجودة لا تعمل بالكفاءة المرجوة التي تمكنها من الدخول في المنافسة مع دول العالم المتقدم. وبالرغم من أن العديد من الدول العربية قد أخذت الإجراءات للانضمام في ترتيبات دولية كمنظمة التجارة العالمية، لكن معظمها لم يأخذ في الاعتبار تهيئة مؤسساتها وأجهزتها التعليمية والتربوية والإدارية لتناسب مع بيئة القرن للحادي والعشرين. ومن الطبيعي أن تكون هناك عواقب وخيمة لهذه الاندماجات، إذا لم تتم معالجة مواطن الضعف التي تعاني منه هذه الدول.

- ويتخصص الوضع العام لحركة البحث العلمي بمعظم الدول العربية، نجده لا يعطي صورة مشرفة، وفي هذا الصدد يشير التقرير الاستراتيجي العربي (2000) وبعض الدراسات الأخرى إلى بعض المؤشرات عن العلم للتكنولوجي كما يتضح مما يلي:
- أ- ارتفع عدد الجامعات في الدول العربية في الأعوام الستة الأولى من التسعينيات من القرن الماضي من 116 جامعة إلى 175 جامعة، وبنسبة زيادة بلغت نحو 10% سنوياً، كما تزايدت الجامعات الخاصة لتمثل 28% من إجمالي الجامعات العربية في نهاية عام 1996. وقد ارتفعت نسبة الملتحقين بالتعليم العالي من الفئة العمرية ما بين 18 إلى 25 عام في معظم الدول العربية من 9% عام 1985 إلى 13% عام 1996، كما زاد طلبة الدراسات العليا من هذه الفئة العمرية من 3.4% إلى 4.1% عام 1996.
- ب- على الرغم من زيادة إجمالي إعداد الجامعيين الذين يدرسون مناهج علمية وتكنولوجية، لكن نسبتهم إلى إجمالي الطلبة الجامعيين انخفضت بالنسبة لمستوى البكالوريوس، بينما ارتفعت قليلاً بالنسبة لمستوى كليات المجتمع، على أن هذا المتوسط يخفي تفاوتاً كبيراً بين الأقطار العربية (شهاب الدين، 1998).
- ج- يتباين نصيب الدراسات العلمية التكنولوجية من إجمالي المتخرجين بالتعليم العالي بين الدول العربية المختلفة، حيث يتراوح بين 56% في الجزائر وتونس، 25% في مصر والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية وليبيا، 11% في اليمن، ولم تتعد نسبة الحاصلين على الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) في التخصصات العلمية والتكنولوجية حوالي 5% من إجمالي الدارسين بالتعليم العالي على مدى الخمسة عشر عاماً الماضية في مختلف الدول العربية، وهي من أقل النسب العالمية في هذا المجال.
- د - بالنسبة للإنفاق على البحث العلمي والذي يعتمد اعتماداً يكاد يكون كلياً على الدول - وكما يتضح من الجدول رقم (4) - فإن ما تساهم به حكومات الدول العربية عامة محدود ودون مستوى الطموحات، ويتراوح ما بين 0.04%، 0.32% من إجمالي الدخل القومي، ومقارنة بالدول الصناعية (1.27، 2.91) والدول الآسيوية (0.14)،

2.44) في المتوسط خلال الفترة 1990 - 1998 (اليونسكو، 1999) نجد أن

المخصصات العربية لدعم البحوث العلمية متواضعة بدرجة كبيرة.

هـ- لا يختلف الوضع كثيراً عند التمعن في باقي مؤشرات البحث العلمي في الأقطار العربية، فمثلاً لا يزال عدد المشتغلين بالبحوث العلمية متدنياً بالنسبة لإجمالي القوى العاملة (متوسط 3، لكل ألف مقابل أكثر من 5 لكل ألف في معظم الدول الصناعية).

و- هناك بعض النجاحات الملحوظة، سواء على مستوى القطاعات (قطاع الزراعة) أو على مستوى المؤسسات، من حيث القدرات والإمكانات والمخرجات، والأهم من ذلك المساهمة في التنمية الاقتصادية، سواء على مستوى القطاع أو الدولة، لكن هذه النجاحات تبقى استثناءات، غالباً ما تعرضت لنكسات وتراجعات محبطة. كما نجد أيضاً أن هناك اتجاهات حديثة مشجعة نذكر منها لجوء إدارة بعض المؤسسات البحثية إلى انتهاج سياسات وآليات خاصة بها لتفعيل الطلب على مخرجاتها، مثل اللجوء إلى سياسات البحوث للتعاقدية، وإنشاء مراكز لترويج الأعمال تعمل على مد جسور الصلة بين قطاع الأعمال والباحثين العلميين.

وفي كل الأحوال، فإن حصيلة جميع المؤشرات والدراسات تبين - بما لا يدع مجالاً للشك - فشل السياسات والآليات " الفعلية " (وهي غالباً غير موجودة أصلاً) في خلق روابط فعالة ومنتجة مع قطاع الأعمال، تؤدي إلى تنميته، مما يمكن أن يؤدي بدوره إلى تنشيط وتفعيل قطاع العلوم والتكنولوجيا.

ويبدو هذا جلياً من غياب دور القطاع الخاص (أو قطاع الأعمال)، سواء من حيث تمويل أنشطة البحث العلمي أو تنفيذها. وهذا يعني استمرار الاعتماد بشكل شبه كلي على استيراد التكنولوجيا المطلوبة في أنشطة قطاع الأعمال، مما يشكل هدراً للاستثمار المتراكم في بناء القدرات العلمية والتكنولوجية، وعدم الاستفادة من مخرجاتها.

## 2- معوقات البحث العلمي في الدول العربية :

يمكن تلخيص العقبات الرئيسية التي تحد من النمو الفعال لمؤسسات العلم والتكنولوجيا، وعلى الأخص مراكز البحث العلمي، وتحول دون قيامها بدورها المطلوب في دعم ونجاح خطط التنمية في الدول العربية فيما يلي :

أ- غياب السياسات الوطنية العملية والفعالة لربط وتكامل المؤسسات العلمية والتكنولوجية، وعلى الأخص مؤسسات البحث العلمي، بالتنمية الاقتصادية بشكل عام ولتلبية الطلب على أنشطتها من قطاع الأعمال على وجه الخصوص. وهذا يعكس بدوره نقصاً بارزاً في سياسات وخطط التنمية الاقتصادية. هذا بالإضافة إلى التغير المتكرر في السياسات والتوجهات والخطط، إن وجدت.

ب- هناك معوقات إدارية وتنظيمية تتمثل في ضعف اهتمام الإدارة العليا بنشاط البحث والتطوير، وسيطرة الجهات الأجنبية على المعرفة في قطاع الصناعة، وعدم توافر المعلومات اللازمة للبحث العلمي. هذا بالإضافة إلى عدم وجود خطط مستقبلية وبرامج لتطوير إدارات البحوث العلمية، وأيضاً عدم إدراك الشركات المحلية بالفوائد التي تعود عليها من البحث والتطوير (رحيم، 2000).

ج- توجد معوقات بشرية، وأهم مصادرها نقص الموارد البشرية المتخصصة للعمل في مجال البحث والتطوير، وصعوبة الحصول على الكوادر العلمية المتخصصة للعمل في مجال البحث والتطوير، وعدم وجود حوافز مالية للعاملين في هذا المجال، هذا بالإضافة إلى نقص الأجهزة الحديثة التي تساهم في تحقيق أهداف البحث والتطوير في الشركات المحلية لعدم توافر معاهد فنية متخصصة لتدريب الكوادر البشرية على ممارسة البحث العلمي بصورة فعالة.

د- معوقات مالية، وتتمثل في ضآلة المبالغ المنفقة على البحث والتطوير، وارتفاع تكلفة البحث والتطوير، وعدم القدرة المالية لبعض الشركات للإنفاق على مشاريع وبرامج البحث والتطوير.

هـ- صعوبات تواجه البحوث الإدارية، منها توقف عملية البحث الإداري على المجهودات الفردية للباحثين، وعزوف الباحثين، والذي يرجع أساساً إلى عدم كفاية مصادر تمويل البحوث الإدارية، هذا بالإضافة إلى عزلة الإدارة العمومية وانغلاقها في وجه البحث والباحثين بحجة تسورها وراء فكرة السر المهني، هذا بالإضافة إلى ضعف إيمان الحكومات بأهمية البحوث الإدارية وعلاقتها بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية والفكرية، واعتماد هذه الحكومات على نتائج البحوث الأجنبية لتطوير قدرات مجتمعاتها الإدارية والاقتصادية والخدمية (الصفدي، 2001).

سائلاً: الدور المتوقع للبحوث العلمية في التنمية الإدارية للجهاز الحكومي والمؤسسات العامة والخاصة العربية :

يلعب البحث العلمي دوراً محورياً في الإدارة فكرياً وعملياً، والبحوث والدراسات العلمية في مجال الإدارة لم تعد ذات طبيعة استطلاعية وصفية فقط، بل أخذت أيضاً منحى تجريبياً عملياً، ولم تنحصر في البحوث المكتبية، بل اتجهت نحو ميادين العمل والممارسة، وعملت على رصد الظواهر المتصلة بالأداء الفعلي وتحليل هذه الظواهر وتفسيرها ووضع الحلول المناسبة لها، وهكذا نتجت عن ذلك الجهد البحثي ثمرات علمية في غاية الأهمية، منها نظرياً الإدارة الحديثة وتطبيقاتها والمناهج والمداخل الحديثة، مثل الإدارة بالأهداف، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، وغير ذلك من تقنيات قياس للعمل وتحليله وتخطيطه (عوض، 2001).

وفي المجال الإداري أسفر تطبيق نتائج البحث العلمي عن رفع الكفاءة الإدارية في الكثير من المجالات. والتي نذكر منها ما يلي: (حرب، 2001) :

1- لم يقتصر دور البحث العلمي واستخدام التكنولوجيا المتطورة على تخطيط وتنفيذ وظيفة الإنتاج، ولكن هذا الاستخدام مجمل وظائف المشروع، ففي إطار وظيفة التسويق والتي تعتبر حالياً من الوظائف المهمة جداً للمؤسسات المختلفة، نجد أن إنجاز هذه الوظيفة يعتمد بشكل أساسي على استخدام التكنولوجيا في إدارة عناصر المزيج



التسويقي ورسم استراتيجيات الترويج والإعلان، وخطط أصناف السلع المطلوبة في الأسواق، ومعالجة وتحديد قنوات التوزيع، ووضع سياسات التسعير لأصناف السلع المختلفة في جميع الأسواق.

2- فيما يتعلق بالإدارة المالية نجد أن دور البحث العلمي والتطور التكنولوجي قد تمثل في ظهور للحاسب، والذي يعتبر - حالياً - يعتبر الأداة الفعالة التي تحدد نجاح الإدارة المالية في إدارة كل ما يتعلق بالسيولة والنقدية والحركات المالية المتعلقة بأنشطة المؤسسات والشركات ووضع الميزانيات التي تعكس واقع الشركات أو للتنبؤ الاقتصادي المتعلق بمستويات الأسعار والأجور والفائدة، وإنجاز العمليات الخاصة بالتخطيط المالي، وتقييم الأداء الاستثماري الحالي والمتوقع، وتحليل طرق التمويل المتاحة، وحركة الأسهم والسندات... إلخ.

3- مكن البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من إدخال وتطبيق أساليب نظم المعلومات كأسلوب عمل جديد لرفع كفاءة وفاعلية العمل الإداري، وقد ساعدت هذه النظم في إنجاز مهام التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي، وتوفير نظم السيطرة أو معالجة البيانات المتعلقة بوظيفة التسويق والإنتاج والعمليات والموارد البشرية والأعمال المحاسبية في منظمات الأعمال.

4- حقق البحث العلمي والتطور التكنولوجي - من خلال الفكر الإداري المعلوماتي - للمدراء أحلامهم في ضبط المعلومات وسهولة معالجتها وإعدادها في شكل تقارير تفيد في تسريع الحركة الإدارية وقراراتها، وثوقية التعامل مع كم هائل من المعلومات، وساعدت هذه المعلومات في معالجة الترهل الإداري، وجعلت الأنظمة الإدارية جسماً إلكترونياً متصلاً من خلال شبكات الحاسبات التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين كل الأقسام الإدارية حسب الاختصاص.

وبعد استعراض هذا الجزء من تطبيق نتائج البحث العلمي في المجالات الإدارية، نوضح أهم الآثار الإيجابية المتوقعة للبحوث العلمية على الإدارة العربية في مجالات مختلفة تعالي من عدم الكفاءة، ومن أهم الآثار ما يلي:

1- رفع كفاءة الإدارة العربية في المؤسسات الخاصة، وذلك في مجالات عديدة منها تأكيد الجودة والتدريب المستمر للعاملين، وتنمية روح الفريق على مستوى المؤسسة، والتوجه الإنتاجي والتسويقي للفاعل، والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية والمحلية الإقليمية والعالمية، هذا بالإضافة إلى إثراء الإدارة العربية بأفكار عالمية جديدة يمكن تطويرها ثقافياً وفنياً وإدارياً كمدخل وحلول ناجحة.

2- إمكان تطوير الهيكل التنظيمي للأجهزة في هذه الدول وفقاً لأحدث الأساليب العلمية، وبالصورة التي تسمح بالقضاء على التضارب في الاختصاصات وتنازع السلطات.

3- تخطيط القوة العاملة بالأجهزة الحكومية والقضاء على ظاهرة تضخم العاملين بالجهاز الحكومي، ترشيحاً للنفقات من جهة، وتبسيطاً للإجراءات من جهة أخرى.

4- رفع المستوى العلمي والعملية للعاملين بالمؤسسات الخاصة والعامة والجهاز الحكومي.

5- تطوير القوانين واللوائح المالية والإدارية، والتي سوف تصبح مبسطة وواضحة لا لبس فيها أو غموض، وخالية من التعقيد والتطويل في الإجراءات، وتكون متلائمة مع الإنتاج الحديث الذي يتميز بالمصانع الضخمة والإنتاج الوفير والآلية.

6- إمكان ربط الأجر بالإنتاج وبالتالي لا تزيد الأجور بمعدلات أكبر من معدلات زيادة الإنتاج، وبالتالي لا تحدث ارتفاعات كبيرة في الأسعار.

7- نشر الوعي الإداري عن طريق نشر نتائج للبحوث، من خلال الندوات الموجهة للقيادات الإدارية، وإصدار البحوث، وتزويد الجهات الحكومية بنسخ البحوث التي لم يتوافر لها فرص النشر.

سابعاً : الخلاصة والتوصيات :

مما نقدم نجد أنه في الجزء الأول تم توضيح فلسفة السوق والمهارات والخبرات الإدارية، التي يجب أن يتحلى بها القائمون على إدارة المؤسسات المختلفة في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق، كما تم استعراض الدور المتوقع للدولة في ظل هذا التوجه، من حيث إقامة المشروعات الأساسية وتوفير مناخ جيد للاستثمار، وعلاج لختلالات الاقتصاد الحر.

وفي الجزء الثاني تم التعرف على واقع وقدرة الإدارة في الوطن العربي، ووجدنا أنها إدارة قاصرة عن مواجهة تحديات التوجه نحو اقتصاد السوق والعولمة، وبذلك تكون هذه الإدارة مطالبة باكتساب مهارات إدارية عالية لمواجهة المنافسة الإدارية العالمية وإمكان التعامل مع الجمسيات والثقافات المختلفة، وأنه يمكن للبحث العلمي المساعدة في الوصول لهذه الأهداف.

وفي الجزء الثالث، تم توضيح مفهوم البحث العلمي وتصنيف أنشطته والتمثلة في البحوث الأساسية والبحاث التطبيقية والتطويرية والمساعدة، وأيضاً متطلبات ومستلزمات البحث العلمي والتمثلة في استقطاب القوى البشرية وتنميتها، وتوفير المناخ العلمي، وتوفير خدمات المعلومات العلمية والتقنية، وأيضاً تشجيع للنشر العلمي والعمل على تطبيق نتائج الأبحاث العلمية.

أما في الجزء الرابع، فقد تم توضيح الفرق بين البحث العلمي في الدول المتقدمة والدول النامية، ووجدنا أن هناك اختلافات في أوليات البحث العلمي، ومؤشرات تقدم البحث العلمي وتمويله، وأيضاً بالنسبة لعائد البحث العلمي.

وفي الجزء الخامس تم استعراض الأوضاع الراهنة للبحث العلمي في الدول العربية، من حيث واقعه، ومعوقاته، كما أشرنا في الجزء السادس إلى الدور المتوقع للبحوث العلمية في التنمية الإدارية للعربية، والذي أصبح يأخذ منحى تجريبياً وعملياً وله نتائجه وآثاره البارزة في مجالات التسويق والإدارة المالية ونظم المعلومات.

ومع قناعة الباحث الكبيرة بأهمية البحث العلمي في زيادة الكفاءة في المجالات الإدارية، وفي مجال المساهمة في النمو الاقتصادي، وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمساهمة في التقدم العلمي للدول العربية، فإنه يرى ضرورة الأخذ في الاعتبار بعض الأمور التي يمكن أن ترفع من فاعلية البحث العلمي في تحقيق الأهداف السابقة، ومن هذه الأمور أو التوصيات ما يلي :

1- إنشاء مراكز للعلم والتكنولوجيا تعمل بنظرية فريق للعمل برؤية واضحة، تقوم بالنقاط الشباب للتأهيل في العالم العربي، لرفع العلم والتكنولوجيا، ليس للعلم والبحث فقط، ولكن أيضاً لبناء القاعدة الصناعية والزراعية والتكنولوجية والإدارية العربية.

2- اعتماد الدول العربية على نتائج البحوث الإدارية والدراسات الحديثة في الدول المتقدمة قد يغطي حاجة حالية للسيطرة والإدارة على بعض القطاعات الاقتصادية والإدارية والبيئية من حيث الأدوات والوسائل، ولكنه لا يتناسب مع طموحات الدول العربية للتحوّل من التبعية للدول الأخرى، لذلك لابد من العودة لواقع الدول العربية وبيئتها والاستفادة من خبرة البحث الإداري في الدول المتقدمة لدعم البحث العلمي وقبوله، بما يتناسب مع تطور حضارتنا وعقائدنا ومجتمعاتنا، كما فعل كثير من الدول مثل اليابان والصين وكوريا.

3- ضرورة التطوير المستمر والشامل لجميع عناصر البحث العلمي، فالوصول إلى بحوث علمية نافعة يتطلب خلق المناخ العلمي الصحيح والملائم، ونقل فعاليات البحث العلمي لجميع الدول العربية أو تطبيع إمكاناتها الفكرية وعلى مختلف المستويات، لخدمة البحث الإداري، ووضعها في قالب مخطط ومدرس بهدف الخروج من الشكل التقليدي للعلوم الذاتية والانطلاق إلى الشكل الفاعل، والنشط للعلوم الحديثة التي نحتاج إلى الكثير منها، وخاصة ما يرتبط بالإدارة والاقتصاد والمعلوماتية.

4- وضع خطة البحوث العلمية للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحيث تنقل من البحوث النظرية وتزيد في ميزانية البحوث التطبيقية وعددها في الحقول المعرفية ضعيفة

التطور في الدول العربية مثل نظم المعلومات الإدارية وبحوث العمليات ونظرية القرارات... إلخ.

5- توجيه البحوث العلمية الإدارية للجوانب التطبيقية بما ينفع المجتمعات والاقتصادات العربية، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والأساليب الكمية الحديثة في رفع مستواها.

6- تشجيع الباحثين في الجهاز الإداري للدولة على المشاركة في الفرق البحثية، بما يساعد على تفعيل النشاط البحثي على مستوى الدولة.

7- تقديم العون الفني والإداري للباحثين، ويشمل ذلك المشورة في تصميم أدوات جمع البيانات، والتحديد السليم للمجتمع والعينة والمساعدة في جمع المعلومات الميدانية والتفريغ الإحصائي والمشورة في إجراءات التحليل الإحصائي واختيار الاختبارات.

8- رفع كفاءة الإنفاق الوطني في مجالات البحث العلمي وذلك من خلال الإنتاج العلمي المتميز، وفق أطر وبرامج وطنية هادفة وكفاءة عالية، توفر إمكان نقل المعارف والتقنيات وتوطينها في القطاعات الإنتاجية المختلفة.

9- بالنسبة لتمويل البحث العلمي، هناك مصادر عديدة للتمويل، منها التمويل الذي تقدمه الدول والتمويل الذي يقدمه القطاع الخاص، وأيضاً التمويل من خلال المساعدات الدولية، ويرى الباحث أنه بالنسبة لظروف الدول العربية لابد من التركيز على المصدرين الأول والثاني، فالدولة مهيأة أن تزيد من حجم إنفاقها على البحث العلمي، كما أن للقطاع الخاص يجب أن يعمل على زيادة مساهمته في هذا المجال، حتى لو أدى الأمر إلى قيام الدولة بمنح للتشريعات التي توجه وترغم المؤسسات الخاصة على المساهمة المالية في تغطية نفقات البحث والتطوير، فهناك الكثير من المؤسسات الخاصة تتمتع بوضع احتكاري وحماية جمركية وتحقيق أرباح وفيرة ولابد أن تساهم في عملية تمويل البحث العلمي.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو شنب، جمال. *العلم والتكنولوجيا والمجتمع*. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 1999.
- 2- البز، إبراهيم بن عبد العزيز. *التحديات البحث العلمي، ندوة البحث العلمي في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الواقع والمعوقات والتطلعات*. الرياض: إ.ن، 2000.
- 3- التقرير الاستراتيجي العربي. ط 2. القاهرة: مؤسسة الأهرام، 2000.
- 4- أحمد، عبدالرحمن يسري. *نور الدولة في تنمية الصادرات في إطار الظروف المعاصرة*. القاهرة: إ.ن، 1999.
- 5- الدباغ، عبدالله عيسى. *ورقة عمل مقدمة إلى ندوة تطوير العلاقة بين المصالح الوطنية ومركز البحث العلمي في المملكة العربية السعودية*. الدمام: إ.ن، 1988.
- 6- العنطلي، يوسف. *دراسة عن واقع البحث العلمي والدراسات والاستشارات في دولة الكويت*. الكويت: المجلس الأعلى للتخطيط، 1998.
- 7- الصفي، محمد. *البحث العلمي والتنمية الإدارية في الوطن العربي، الواقع والتطلعات المستقبلية، المؤتمر العربي الأول للبحوث الإدارية والنشر*. مسقط: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
- 8- العبيد، عبدالرحمن صالح. *تجربة سابك في مجال أبحاث البحث والتطوير في الصناعة، وقائع ندوة تخطيط وإدارة البحوث*. مسقط: مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، 1419هـ.
- 9- الحبل، محمد رضا. *الاقتصاد الكلي، تحليل متقدم*. القاهرة: إ.ن، 2001.
- 10- النعيمي، طه. *البحث العلمي والتنمية المستدامة في الوطن العربي*. مجلة *أبحاث البيئة المستدامة*، مج 1، 5، 23، 1997.
- 11- أليونسكو، *الكتاب السنوي لإحصائيات اليونسكو، الباب الخامس*. باريس: أليونسكو، 1999.
- 12- العوض، أحمد. *تجربة معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان. المؤتمر العربي الأول للبحوث الإدارية والنشر*. مسقط: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
- 13- بدوي، أحمد زكي. *معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية*. بيروت: مكتبة لبنان، 1987.
- 14- البنك الدولي. *تقرير عن التنمية في العالم*، 1999/98.
- 15- حافظ، سعد. *سياسات التكيف وآليات السوق. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*. القاهرة: معهد التخطيط القومي، 1994.

- 16- حرب، بيان هاني. البحث العلمي ودوره في رفع مستوى الأداء الإداري (التجربة السورية)، المؤتمر العربي الأول للبحوث الإدارية والنشر. مسقط: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001
- 17- ديكسون، جون. العلم والمبتكرون والبحث العلمي في المجتمع الحديث. ترجمة : شعبة للترجمة باليونيسكو/باريس. (مسلسلة عالم المعرفة، 112). الكويت :المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1987.
- 18- رحيم، حبيب الله بن محمد. موقفات نشاط البحث والتطوير في المنشآت الصناعية السعودية. لنوعه البحث العلمي في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، الواقع والمعوقات والتطلعات، 2000.
- 19- زحلان، أنطوان. العرب وتحديات العلم والثقافة. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1999.
- 20- شهاب الدين، عدنان. رؤية كلية العلم والتكنولوجيا والنور مراكز البحث العلمي في خطط التنمية. القاهرة، 1998.
- 21- عبدالبر، عبدالحميد صديق. دور الدولة في ظل سياسات الإصلاح الاقتصادي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. القاهرة: جامعة عين شمس، 1998، ص 45.
- 22- لطفي، علي. دراسات في التنمية الاقتصادية. القاهرة: مكتبة عين شمس، 2000.
- 23- لطفي، علي. دور الدولة في ظل الاقتصاد الحر، القاهرة: مؤتمر الجمعية المصرية للاقتصاد والتشريع، 2000.
- 24- متولي، أبو بكر. دور الدولة في الاقتصاد الإسلامي. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط. القاهرة: الهيئة القومية للتخطيط والتنمية، 1994.
- 25- مصطفى، أحمد سيد. تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي لقاهرة: المؤلف، 1999.
- 26- موسى، أحمد رشاد. دور الدولة في النظام الاقتصادي المعاصر، مؤتمر دور الدولة في ضوء التطورات الاقتصادية المعاصرة. القاهرة: [إدن]، 1999.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Bae, Z.T., *Planning and Management of Research Projects: Lesson from Han projects in Korea*, Riyadh, 1998, PP. 33-60.
2. Larson, F. American Association for the Advancement of Science (Ed.) *AAAS Report*, 1999
3. *Organization for Economic Cooperation and Development*, Center Studies – Science and Technology Indicators, 2000.
4. Schacht, N., *Research, Development and Innovation in Germany Proceedings of the Research Planning and Management Symposium*, 16-18. Nov. 1998, Riyadh-KACST-1998, PP. 83-94.

البحث العلمي وتطوير الإدارة العربية...

جدول رقم (1)

الأهمية النسبية للقطاع الصناعي في بعض الدول المتقدمة  
في تمويل مشاريع البحوث والتطوير

المتوسط	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	
47.83	-	-	48.5	48.3	48.7	47.0	46.6	فرنسا
61.5	62.9	61.6	60.8	61.1	60.9	61.5	61.7	ألمانيا
70.33	-	74.0	73.4	67.1	68.2	68.3	71.1	اليابان
61.2	-	49.5	47.2	48.0	48.0	51.5	50.9	بريطانيا
61.2	65.7	64.3	62.7	60.4	58.7	58.3	58.3	الولايات المتحدة
58.07	64.3	62.23	58.52	56.98	57.32	57.3	57.72	المتوسط

Source: Coalition for Biomedical and Health Research, 1999.

جدول رقم (2)

مؤشرات الإنفاق على البحث العلمي لأهم دول العالم عام 1998

الدولة	الإنفاق على البحث العلمي مليون دولار	نصيب الفرد من الإنفاق على البحث العلمي بالدولار	نسبة الإنفاق إلى الناتج المحلي الإجمالي	عدد العلماء والمهندسين في مجال البحث العلمي لكل مليون من السكان
الولايات المتحدة الأمريكية	198789	2.75	705	3746
كندا	54352	1.90	294	2678
السويد	6003	3.70	695	3732
النرويج	18034	2.40	426	2575
ألمانيا	32859	2.70	542	2852
فرنسا	24343	2.50	508	2593
روسيا	14294	1.00	316	3528
اليابان	73130	3.20	940	6327
الصين	39590	0.90	4	355
الهند	21722	0.90	2	160
ماليزيا	1019	0.60	33	190
تركيا	1166	0.70	75	264
جنوب أفريقيا	7385	0.84	17	944

Source: Organization for Economic Cooperation and Development. Development center studies (science and technology indicators) 1990-2000.



المجلة العربية للإدارة، مج 23، ع 2 - ديسمبر (تقويم أول) 2003

جدول رقم (3)

المساهمة النسبية للقطاع العلم والخاص في تمويل البحث العلمي والتطوير

لبعض الدول المتقدمة والنامية

الدولة	قطاع عام	قطاع خاص	الدولة	قطاع عام	قطاع خاص
اليابان	%18	%82	فنزويلا	%100	لا يوجد
سويسرا	%28	%67	الأرجنتين	%84	%16
إنجلترا	%33	%52	هونغ كونغ	%91	%9
ألمانيا	%37	%62	الهند	%93	%7
كندا	%30	%70	تايلاند	%79	%27
استراليا	%48	%52	المكسيك	%73	%27
نيوزيلندة	%55	%45	ماليزيا	%53	%47
كوريا الجنوبية	%15	%85			

Source: Unisco Statistical Year Book, 1998.

جدول رقم (4)

الأهمية النسبية للإتفاق على البحث العلمي

من إجمالي الدخل المحلي لبعض الدول العربية

العام	مصر	تونس	الأردن	الكويت	قطر
1990	0.70	0.30	0.11	0.27	0.50
1991	0.70	0.32	0.14	0.27	0.07
1992	0.20	0.30	0.17	0.27	0.06
1993	0.20	0.33	0.28	0.27	0.03
1994	0.22	0.33	0.28	0.23	0.04
1995	0.22	0.32	0.27	0.20	0.03
1996	0.22	0.33	0.27	0.16	0.03
1997	0.22	0.33	0.27	0.16	0.01
1998	0.22	0.33	0.27	0.16	0.01
للمتوسط	0.32	0.32	0.23	0.22	0.04

المصدر: كتاب إحصائيات اليونسكو السنوي، 1999.

## **Scientific Research and Development of the Arabic Administration Under Conversion to Market Economy**

**Dr. Ramadan Al-Sharrah**

Assistant Prof.

Faculty of Commercial Studies, Kuwait

### **Abstract**

Non interest to the Arabic countries to dedicate a considerable percentage of their national income to scientific research and technological advancement makes them lag behind in this field, which in turn results in the backwardness of the industrial and service fields Further they will become dependent on the developed countries in the technical and economic fields.

While it is commonly accepted that the industrial sector is considered as one of the most important productive sectors that require scientific research in order to develop and improve the level of performance, to overcome the technical problems and to reinforce the competitive power, yet the administrative sector is also in dire need to development and modernization in order to perform its mission under the scientific, technological and informational revolution, globalization and conversion to market economy and international competition.

In this respect this study designs to investigate the importance of the scientific research and its role in the development of the Arabic administration, to probe the role of the scientific research institutions and its ability to employ the outcomes of the researches in order to improve and serve the Arabic administration and to achieve the objectives of the development in these countries. It also designs to investigate the following topics:

The concept of scientific research, classification of its different activities and requirements, the priorities of the scientific research, the economic importance of the scientific research, the importance of the role of the governmental bodies under the conversion to the market economy, the current position of the scientific research in the Arab countries, the actual position of the administration in the governmental bodies, public and private Arabic institutions, the expected role of the scientific researches in the administrative development of the government bodies, public and private institutions. Finally a set of recommendations has been made pursuant to the analysis derived from the study.



## عرض كتاب

### الاقتصاد العربي في عصر العولمة

حازم البيلوي

الناشر

مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية

الإمارات العربية المتحدة ٢٠٠٣

ينطلق هذا الكتاب الذي صدر مؤخراً عن مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية بوزارة الإمارات العربية المتحدة من فكرة أساسية وهي أنه إذا كان لا يمكن الحديث - في ظل المعطيات القائمة ومحدودية العلاقات الاقتصادية العربية البيئية - عن الاقتصاد العربي بوصفه حقيقة اقتصادية مترابطة ومتفاعلة عضوياً ككيان اقتصادي متكامل، فإنه لا يمكن في الوقت ذاته إغفال أوجه الشبه والترابط بين الاقتصادات العربية أو بعضها على الأقل (مثل اقتصادات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية)؛ فضلاً عن وجود بعض مظاهر التقارب الاقتصادي التي نجحت بدرجات متفاوتة؛ مثل انتقال العملة بين الدول العربية وتحولاتهم المالية. فالقول بأنه لا يوجد اقتصاد عربي ككيان قائم لا يمنع - في ظل ضرورات التكتل التي تفرضها العولمة - من الاعتقاد في إمكان تحقق ذلك في المستقبل؛ فالإقتصاد العربي من هذه الناحية كيان كامن.

وإذا كان تعبير "الاقتصاد العربي" يثير قدراً من الاختلاط والإبهام، فإن تعبير "عصر العولمة" ليس بأفضل حالاً، فالحديث عن عصر العولمة يعطي انطباعاً بأن هناك شيئاً جديداً قد بدأ، وأن له تاريخاً محدداً بحيث يمكن أن نتحدث عما قبل العولمة أو ما بعدها، والحقيقة أنه لا يوجد اتفاق على المقصود بهذا الاصطلاح الذي بدأ استخدامه في انتهاء الحرب الباردة للتعبير عن تغير في ميزان القوى الدولية عقب انهيار الاتحاد السوفيتي، أما مضمون هذا التعبير فيختلف من كاتب إلى آخر؛ فبعضهم يرى فيه ظاهرة تكنولوجية بالدرجة الأولى مرتبطة بأساليب الإنتاج في الصناعة والاتصالات والمعلومات، والبعض الآخر يرى فيه تعبيراً مياسياً عن هيمنة للنموذج الأمريكي وقيمه على العالم،

وإذا كانت الحقيقة تجمع بين هذا وذاك، فإن الاختلاف يظهر أيضاً حول ما إذا كان ما يسمى بالعولمة هو شيئاً جديداً، هل هو انقطاع في التاريخ، أم مجرد استمرار لتطور بعيد وقديم يجد جذوره في الماضي، بحيث يكون ما نراه اليوم على السطح ليس إلا تعبيراً عن واقع عاش معنا لفترات طويلة؟ ومن هنا لا يمكن القطع بأن العولمة قد بدأت في تاريخ محدد، قبله كنا نعيش في عصر "ما قبل العولمة" وبعده في عصر "العولمة" بل إن العولمة تنتشر بدرجات متفاوتة بين أجزاء المعمورة؛ فضلاً عن أنها تتعايش في البقعة نفسها مع أوضاع وتقاليد سابقة، وهكذا يتضح أن العولمة تعبير فضفاض يسمح بمناقشة كل شيء ولا يمنع من تجنب أي شيء.

ولكل ما تقدم فإن موضوع "الاقتصاد العربي في عصر العولمة" لا يبدو موضوعاً واضح المعالم، بل إنه يمكن أن يعالج بطرق مختلفة ومتعددة وفقاً لطبيعة الباحثين الذين يتناولونه، ومن هنا فإنه من الضروري أن يبدأ الباحث بتحديد فهمه لحدود الموضوع، وما يرى التعرض له وما يفضل التجاوز عنه، وأسباب هذا الاختيار. وبطبيعة الحال فإن هذا الاختيار يتوقف على الموقف الذي يحدده الباحث من مفهوم "العولمة" وحدود هذا المفهوم وإطاره، لكي يتناول من خلاله الوضع في الاقتصاد العربي. ويحدد هذا الموقف لكل باحث في ضوء العديد من الاعتبارات الموضوعية والتفضيلات الشخصية، ولكن هناك أيضاً "التكوين" وأحياناً "التشويه" المهني، فإذا كان الباحث اقتصادياً غلبت الناحية الاقتصادية على تحليلاته؛ تماماً كما تغلب الناحية السياسية على الباحث المتخصص في علم السياسة والناحية الاجتماعية على المتخصص في علم الاجتماع، وهكذا.

من هنا، فإن معالجة الموضوع لا تخلو من الاعتبارات الشخصية، وقد غلبت الناحية الاقتصادية على التحليلات المتضمنة في هذا الكتاب نظراً لأن الباحث اقتصادي في تكوينه العلمي، ولكن هذا لا يعطي في المقابل أن جوانب التحليل الأخرى السياسية والتاريخية والثقافية قد غابت تماماً؛ فتلك أمور لا يمكن تجاوزها لفهم الاقتصاد نفسه، وخاصة عندما يكون الحديث عن الاقتصاد السياسي لنطاق إقليمي محدد كالنطاق العربي.

في ضوء ما تقدم حول طبيعة الموضوع، فقد تم تقسيم الكتاب إلى ثلاثة فصول: الأول "عن الاقتصادات العربية"، والثاني "عن العولمة"، والثالث "تطلعات وتحديات أمام الاقتصاد العربي".

يغلب على الفصل الأول الجانب الوصفي؛ فهو سرد لأوضاع الاقتصادات العربية، وبطبيعة الأحوال فإن هذا الاستعراض لا ينبغي أن يقتصر على سنة واحدة، بل يقدم أيضاً اتجاهات عامة لشكل الموارد والإنتاج والعلاقات الخارجية، البيئية والعالمية، والغرض من هذا الفصل السردى هو إرساء ما يمكن أن يطلق عليه الشروط المبدئية (Initial Conditions)، فالتطور محكوم عادة بأمرين؛ الشروط المبدئية وقوانين الحركة والتغيير، أما الشروط المبدئية فهي تحدد شكل وطبيعة نقطة البداية، وأما قوانين الحركة والتغيير فهي تتوقف على السياسات والمؤسسات القائمة، ولكن هذه السياسات والمؤسسات، مهما بلغت كفاءة التصميم، فلاها لا تستطيع أن تتجاوز هذه الشروط المبدئية؛ فهي نقطة البداية التي تحدد المسار، وخاصة في المدة القصيرة. أما في المدة الطويلة فإن العبرة تكون لقوانين الحركة والتغيير.

وإذا كان الفصل الأول هو إرساء خلفية عامة عن أوضاع الاقتصادات العربية، فإن الفصل الثاني يحاول أن يستخلص أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في الاقتصاد الدولي، وذلك فيما يطلق عليه أحياناً "العولمة"، ويهدف هذا الفصل إلى إعطاء صورة وضعية (Positive) عما يحدث في العالم، وخاصة نتيجة التطورات التكنولوجية الحديثة وأثرها في المعلومات الاقتصادية الدولية، وذلك بصرف النظر عن الحكم عليها، فالغرض من هذا الفصل هو إدراك ما يحدث والتطورات والاتجاهات، وليس الغرض هو الحكم عليها بأنها خير أو شر، فذلك أمر يرجع إلى قيم ومعتقدات كل فرد، وفي جميع الأحوال فإن الفرد مطالب - قبل الحكم التقويمي - بأن يدرك ما يحدث على أرض الواقع وحجمه واتجاهاته، وبعد ذلك له أن يتخذ الموقف أو الحكم الذي يراه محققاً للمصالح والمبادئ التي يؤمن بها.

وأخيراً يأتي للفصل الثالث في محاولة لإثارة عدد من القضايا التي تطرح نفسها على الدول العربية إزاء ما يحدث حولنا في العالم، وفي حين أن الفصلين الأول والثاني تغلب عليهما درجة أكبر من الموضوعية - إلى حد ما - سواء من حيث وصف أوضاع الاقتصادات العربية أو من حيث محاولة استخلاص أهم التطورات العالمية المعاصرة، فإن الفصل الثالث لا يخلو من قدر من الإنتقاء الشخصي لبعض القضايا المهمة، أو حتى من المضاريات التأملية، وهذا هو بالتحديد دور المفكر، حيث لا يستطيع أن يقدم إلا بعض تصورات، وربما آماله، أما أصحاب القرار من رجال السياسة ورجال الأعمال والمؤسسات في الدخول والخارج، فإن لهم منطقاً آخر، قد نختلف معه، ولكنه دائماً أكثر فاعلية من تأملات للمفكرين.

ليس من المتوقع أن يجد القارئ في هذا الكتاب كل ما يتطلع إلى أن يسمعه عن الاقتصاد العربي، فهناك بالضرورة تفصيلات وجوانب لم تجد طريقها إلى صفحات الفصل الأول، وبالمثل فإن ما يتعرض له الكتاب عن "العولمة" لا يدعو أن يكون صورة عامة إجمالية تغفل بالضرورة جوانب لم تجد مكانها الكافي فيه، وأخيراً، فإن للفصل الأخير أن يكون للقول للفصل في كل التحديات التي تواجه الاقتصاد العربي في ظل "العولمة"، وإنما هو مجرد استعراض لبعض القضايا الرئيسية وإن أهمل قضايا أخرى قد لا تقل أهمية.

وإذا كان الكتاب لا يدعي أنه يغطي كل هذه الجوانب، فإنه بالمقابل يزعم أنه يتناول معظم هذه الأمور بشكل عام وإجمالي، بما يعطي الصورة العامة وإن اختلفت بعض التفاصيل، فالكتاب يحقق أهدافه إذا خلص القارئ بعد الانتهاء منه إلى الإحاطة بأهم خصائص الاقتصاد العربي ونقاط الضعف والقوة فيه، وإذا أدرك أهم الاتجاهات التي تحرك الاقتصاد العالمي سواء في جانبه التكنولوجي أو المؤسسي، وأصبح بالتالي قادراً على تحديد التحديات والفرص أمام العالم العربي، ليس في تفصيلاتها، وإنما فقط في أهم توجهاتها العامة، وأن يكون للقارئ لنفسه بالتالي تصوراً متفقاً أو مختلفاً مع ما جاء في صفحات هذا للكتاب.

# مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

## رئيس التحرير

الاستاذة المصطفوية

أمل يوسف العذبة الصباح

مجلة فصلية علمية محكمة

تعني بنشر البحوث والدراسات المتعلقة بشئون منطقة الخليج والجزيرة العربية - السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية .. إلخ ( باللغتين العربية والإنجليزية )

صدر العدد الأول في يناير ١٩٧٥

## الأبواب الثابتة

البحوث - التقارير - مراجعة الكتب  
البيبلوجرافيا - باللغتين العربية والإنجليزية

دولة الكويت ، ٢ دنانير للأفراد ، ١٥ ديناراً للمؤسسات .  
الدولة العربية ، ٤ دنانير للأفراد ، ١٥ ديناراً للمؤسسات .  
الدول الأجنبية ، ١٥ ديناراً للأفراد ، ٦٠ ديناراً للمؤسسات .

الاشتراكات

توجه جميع المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان التالي:  
مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية - جامعة الكويت  
ص.ب. ١٧٠٧٣ - الخالدية - الكويت - الرمز البريدي ٧٢٤٥  
تليفون: ٨٢٣٢١٥ - ٨٢٣٢٠٥ فاكس: ٨٢٣٢٠٥

المراسلات

العنوان الإلكتروني: E-Mail : jtgaps@kuco1.kuniv.edu.kw

موقع المجلة على شبكة الانترنت: Http://Pubcouncil.kuniv.edu.kw/jtgaps

# إنسانيات

المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجية والعلوم الاجتماعية

## إنسانيات

إنسانيات من إنسان بل ومن إنسي و بمسني  
البشر تمنع الإثروبوس تمنع الجنس البشري في  
تباينه من فصيلة الحيوان ومع القوطيبي.

إنسانيات هي مجموع السبب المسيرة  
للإنسان بصفته إنسانا، تمنع كذلك الأناط  
بالمعن القديم للكلمة و تمنع العلوم الإنسانية،  
علم الإنسانية و هي إحدى ترميمات العلم  
الأنثروبولوجي.

تعد إنسانيات من إنشغالات الشاعر القديم  
أحسن تميم: "من يكون من غربا أدن شيء مما  
يخص الإنسان" طموح لا حدود له، أجل لكن  
شبه بالذي كان وراء نشأة الأنثروبولوجيا  
و التي أرادت لما أن تكون العلم الكلي للإنسان  
في مواجعة علوم الطبيعة.

إنسانيات - الحقبة هي الأخرى طموح كبير.  
إنسانيات هي الحقبة التي ينشأها مركز  
البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية  
و الثقافية. إنمما فضاء تعمود تفتحه لكل  
الباحثين في علوم الإنسان و المجتمع.

اسم و تركيب صفحات الطبع  
ماترة للمصالح الطبية و النفسية

تصور مطوماني  
وسيلة من فتور

## إنسانيات

معلمة تصبر عن:  
مركز البحث في الأنثروبولوجية  
الإجتماعية و الثقافية - وهران.

معلمة الشعر:

نورية بنحويط رمعون

الحلة الصغرى:

فوزي حادق، حاضرة بكوش

أحمد بن صوم، حادق بن حليل

صادق بن قاعة، عمر لسان

نادر معروف، حسن رمعون،

لؤاد صوي

معلم الصغرى

لؤاد صوي

قالب معلم الصغرى

حادق بن حليل

مكي يانرا الصغرى

حيرة ناصر

هوان

حي يحيى صابر، مدخل أ، رملها -

الستاد وهران

ص.ب: 1935 - وهران - لأور.

الرمز الوطني: 31000 - وهران-الجزائر.

☎ : 41 97 83 (06) (213)

41 05 88 (06) (213)

الفاكس : 41 97 82 (06) (213)

الفاكس : 21 865

البريد الإلكتروني: [edit@univ-ohra.dz](mailto:edit@univ-ohra.dz)



## المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة ، صدر العدد الأول منها في شهر كانون الثاني - يناير - 1977 .
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإداري المعاصر وتعزيز الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها ، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة في الوطن العربي .
- تعنى المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التي تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية - وتفاعليها مع التجارب العالمية المماثلة، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها .

هاتف وفارح جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد)	- قيمة الإشتراك السنوى للأفراد (30) دولاراً أمريكياً . - قيمة الإشتراك السنوى للمؤسسات (50) دولاراً أمريكياً .
--	---

## ملاحظات

□ الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة ، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالي :  
ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

□ إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها إسفة إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها .

## المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

تليفون : 202-2580006  
202-4538934  
فاكس : 202-4512799  
e-mail: arndo@arndo.org

المنظمة العربية للتنمية الإدارية  
ص.ب 2692 - بيريد الحرية  
مصر الجديدة - القاهرة  
جمهورية مصر العربية

### قسمة إشترك

اسم المشترك (ثلاثياً): .....

متوان المشترك (مفصلاً): .....

عدد النسخ المطلوبة ( ..... ) سنة الإشترك  
مرفقاً طياً شيك مصرفى رقم ( ..... ) تاريخ : 20 / /  
بمبلغ ( ..... ) دولار أمريكى ((باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

استلمنا المبد ..... لسنة

من

### المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الإستمرار فى إرسال المجلة إلى المتوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجراء التمديلات المبونة على المتوان أدناه.





# ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

**Vol.23**

**No.2**

**2003**

- Problems Hinder Lending Decision Making Processes at Micro Finance Institutions in Palestine
- Regarding Organizational Development in Jordanian Telecommunication Company: a Field Study
- Scientific Research and Development of the Arabic Administration Under Conversion to Market Economy
- The Role of Accounting in an Administrative Decision Making in Contracting Sector in Jordan: an Empirical Study
- A Predictive Study of Antecedents of Organizational Commitment Among Non-supervisory Employees



**ISSUED BY:**  
**ARAB ADMINISTRATION DEVELOPMENT ORGANIZATION ( ARADO )**  
**THE LEAGUE OF ARAB STATES**  
**CAIRO - EGYPT**